

قصص للشجاعة والإلهام

ستيفن آر. كوفي

مؤلف كتاب العادات السبع للناس الأكثر فعالية



العادات السبع

العادة الأولى: كن مبادرًا

المبادرة تتجاوز مجرد البدء بالفعل؛ فهي تتضمن قبول مسئولية سلوكياتنا (في الماضي والحاضر والمستقبل) واتخاذ القرارات وفقًا للمبادئ والقيم، وليس بحسب الحالات المزاجية والظروف الخارجية. إن المبادرين أدوات مساعدة على التغيير، ويقررون ألا يكونوا ضحايا، ولا يتصرفون بدافع من رد الفعل، ولا يلقون باللوم على الآخرين. وهم يفعلون هذا من خلال تطويرهم وتوظيفهم لأربع مواهب إنسانية خاصة بالبشر دون غيرهم من المخلوقات، وهي: الوعي بالذات، والضمير، والخيال، والإرادة المستقلة – من خلال اتباع أسلوب التغيير من الداخل للخارج. إنهم عازمون على أن يكونوا القوة الإبداعية في حياتهم، وهذا أهم قرار قد يتخذه أي شخص.

العادة الثانية: ابدأ والغاية في ذهنك

كل شيء يوجد مرتين، حيث يوجد في ذهن شخص ما أولًا، ثم يتجسد في الواقع ثانيًا. يشكل الأفراد والعائلات وفرق العمل والمؤسسات مستقبلهم من خلال خلقهم صورة ذهنية وهدفًا لأي مشروع. إنهم لا يتركون حياتهم تمر يومًا بعد يوم دون أن يكون في أذهانهم هدف واضح، حيث يتعرفون ذهنيًا ويلزمون أنفسهم بالمبادئ والقيم والعلاقات والأهداف الأهم بالنسبة لهم. وجملة الرسالة هي أعلى صور الإبداع العقلي التي يتوصل إليها أي شخص أو عائلة أو مؤسسة، وهي القرار الأساسي لأنها تحكم غيرها من القرارات الأخرى. إن أساس القيادة هو إيجاد ثقافة تقوم على رسالة ورؤية وقيم مشتركة.

العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم

إن ترتيب الأولويات هو الخَلق الثاني أو التجسد المادي لأي شيء، وهو ينظم وينفذ الخلق الذهني (هدفك، ورؤيتك، وأهدافك، وأولوياتك الأكثر أهمية). إن الأشياء الثانوية ليست لها الأولوية، والأولويات لا تأتي في المركز الثاني. يركز الأفراد والمؤسسات على الأشياء الأهم، سواء كانت هذه الأشياء عاجلة أم لا. وأهم شيء هو أن تحرص على أن تجعل الشيء المهم هو المهم دائمًا.

العادة الرابعة: تفكير مكسب / مكسب

إن التفكير بأسلوب تحقيق المكسب لجميع الأفراد هو إطار عقلي وعاطفي يعمل على تحقيق المصلحة المتبادلة، ويقوم على الاحترام المتبادل في كل التعاملات. إنه تفكير من منظور الوفرة – أي وجود "فطيرة" يزداد حجمها دائمًا، ووفرة في الفرص والثروة والموارد – وليس من منظور الندرة والتنافس العدائي. إنه ليس تفكيرًا أنانيًا (مكسب/ خسارة) وليس تفكيرًا بعقلية الضحايا (خسارة/ مكسب). في حياتنا العائلية وفي العمل يفكر الناس بأسلوب الاعتمادية المتبادلة – أي بعقلية "نحن"، وليس "أنا"، ويشجع التفكير بعقلية مكسب / مكسب على حل الصراعات، ويساعد الأفراد على البحث عن حلول تفيد كل الأطراف. إنه مشاركة في المعلومات والقوة والتقدير والمكافآت.

العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولاً، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون

عندما نستمع للآخرين بنية فهمهم وليس بنية الرد عليهم، فإننا نبدأ عملية التواصل الحقيقي، وبناء العلاقات؛ لأن الآخرين عندما يشعرون بأننا قد فهمناهم يشعرون بأننا نؤكدهم ونقدرهم، فتقل دفاعاتهم، وتصبح فرص التحدث بصراحة والفهم أكثر سهولة وتلقائية. إن محاولة فهم الآخرين تحتاج لطيبة قلب، أما محاولة جعل الآخرين يفهموننا، فتحتاج لشجاعة، وتكمن الكفاءة في إحداث التوازن بين الأمرين.

العادة السادسة: التكاتف

يركز التكاتف على التوصل لبديل ثالث ـ ليس ما أريده أنا، وليس ما تريده أنت، بل شيء ثالث أفضل مما يريده كل منا. والتوصل لهذا البديل ينتج عن الاحترام المتبادل ـ عن فهم، بل والاحتفاء بالخلافات لدى الطرف الآخر أثناء حل المشاكل، والاستفادة من الفرص المتاحة. تزدهر الفرق والعائلات التي تمارس التكاتف على مواضع القوة الفردية لأفرادها، بحيث يصبح الكل أكبر من مجموع أجزائه. ومثل هذه العلاقات والفرق لا تلجأ للعدائية الحمائية (١ + ١ = ٠,٥)، ولا يرضون بالتنازلات (١ + ١ = ١,٥)، بل ولا يرضون بالتعاون العادي (١ + ١ = ٢)؛ بل يتوصلون للتعاون الإبداعي (١ + ١ = ٣ أو أكثر).

العادة السابعة: اشحذ المنشار

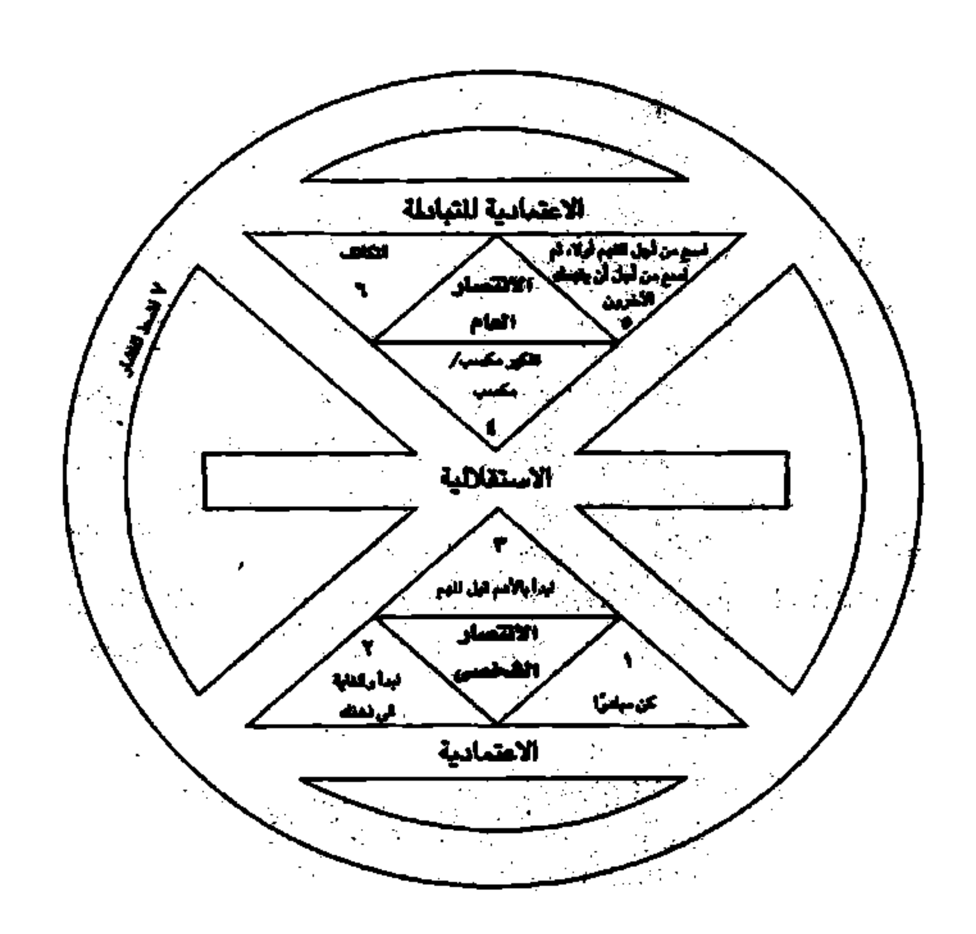
تركز عادة شحذ المنشار على التجديد الدائم لأنفسنا في أربعة جوانب أساسية في الحياة هي: الجانب البدني، والجانب الاجتماعي أو الانفعالي، والجانب العقلي، والجانب الروحي. وهذه العادة تزيد من قدرتنا على أن نلتزم بالعادات الأخرى لتحقيق الكفاءة والفاعلية. وبالنسبة للمؤسسات، فإن العادة السابعة تؤسس الرؤية، والتجديد، والتطوير المتواصل، وتحمي من الإجهاد والاضطراب، وتضع المؤسسة على مسار صاعد جديد للنمو. وبالنسبة للعائلة، فإن هذه العادة تزيد من فاعلية العائلة من خلال ممارسة أنشطة فردية وعائلية منتظمة مثل ترسيخ عادات تدعم روح التجديد في العائلة.

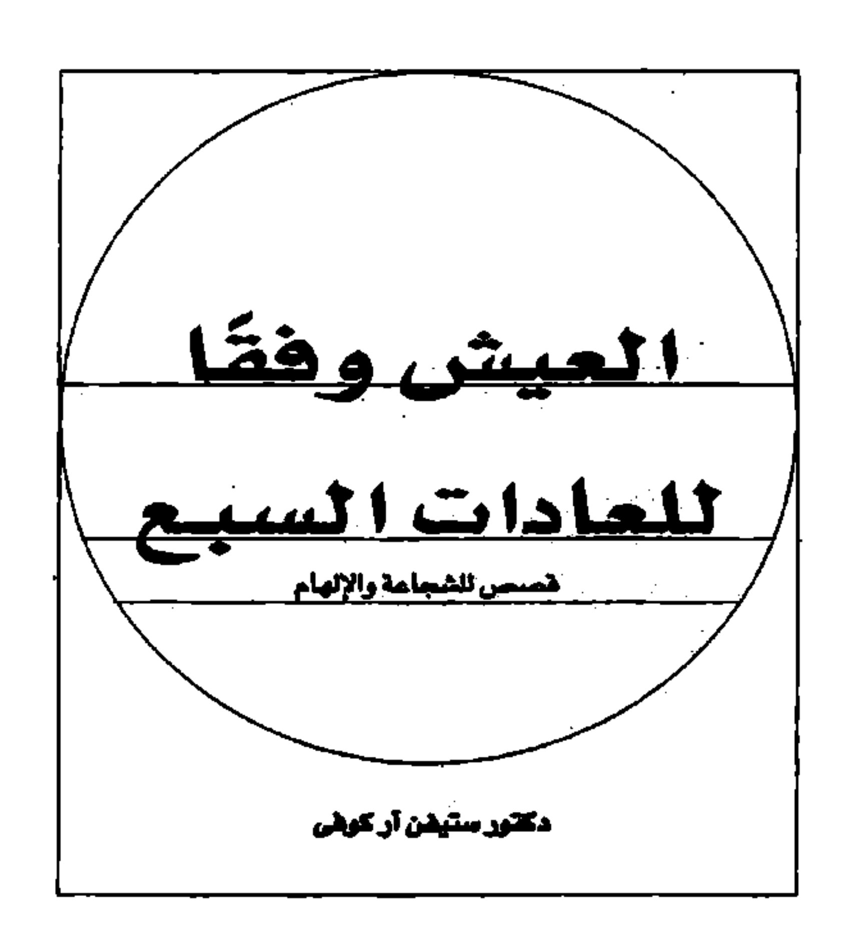
الرصيد المصرفي الانفعالي

الرصيد المصرفي الانفعالي هو صورة مجازية للتعبير عن مدى توافر الثقة في أية علاقة. والثقة في العلاقات بين الناس شيء أشبه برصيد مصرفي يضيف إليه الأفراد أو يسحبون منه. ثمة سلوكيات، مثل فهم الآخرين قبل جعلهم يفهموننا، والتحلي بالطيبة، وتقديم الوعود والالتزام بتنفيذها، وعدم اغتياب الشخص غير الموجود، كلها أمور تزيد من رصيد الثقة. أما القسوة، وعدم الالتزام بالوعود، واغتياب الأشخاص غير الموجودين فإنها تقلل رصيد الثقة في العلاقات أو قد تؤدي إلى نفاده تمامًا.

النموذج

النموذج هو نظرة الفرد للعالم، والتي ليس من الضروري أن تمثل الواقع. إنه خارطة، وليس الأرض التي تمثلها هذه الخارطة. إنه العدسات التي نرى من خلالها كل شيء، والتي تتشكل بحسب التنشئة والتربية التي تلقيناها وخبراتنا المتراكمة، وقراراتنا.





العيش وفقًا
للعادات السبع
قصص للشجاعة والإلهام
دكتور ستيفن آر كوفي



مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE



للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على:
jbpublications@jarirbookstore.com

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من اي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معيّنة، فإننا نعلن بكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+ - فاكس ٤٦٥٦٣٦٣ ١ ٩٦٦+

LIVING THE 7 HABITS

Stories of Courage and Inspiration

STEPHEN R. COVEY

Author of ***The 7 Habits of Highly Effective People***

من إصدارات فرانكلين كوفي أيضا:

العادات السبع للناس الأكثر فعالية *

القيادة المرتكزة على المبادئ *

*إدارة الأولويات**

*التأملات اليومية للناس الأكثر فعالية**

*العادات السبع للأسر الأكثر فعالية**

العادات السبع للمراهقين الأكثر فعالية *

نجاحات عظيمة يومية*

---

*هذه الكتب متوافرة لدى مكتبة جرير

"أُهدى هذا الكتاب إلى كل من شاركونى بسخاء بما لديهم من قصص ـ

أكثر بكثير من القصص التى يحويها هذا الكتاب" .



شكر وتقدير

أود أن أعبر عن امتناني لمئات الناس الذين أسهموا في إخراج هذا الكتاب إلى النور، وأخص بالشكر كلًا من:

- "بويد كريج" على إدارته الرائعة للمشروع الكامل لإخراج هذا الكتاب. فمن خلال قدرته الصائبة على التمييز، ومعاييره المالية، ورقته ولطفه اللذين قلما نجد لهما مثيلًا، منحنا "بويد" إشارة البدء. بالإضافة إلى تنظيمه لماراثون هذا الكتاب، فقد شارك بنفسه في العدو فيه.

- "ويس سميث" على قدرته الصحفية، ومواهبه في التحرير التي تجسدت في العديد من القصص الكبرى في هذا الكتاب.

- "تيسا ماير سانتيجو" على تحريرها القصص بطريقة تحافظ على روح وأسلوب، وقصد رواة هذه القصص.

- "ليا بايلي"، و"آني أوزوالد" على تكريسهما جهودهما لأبعد مدى في التنسيق والمساعدة في كل أنشطة إنتاج هذا الكتاب. إنهما شخصيتان متعددتا المهام فعلًا، ويحولان الأفكار إلى واقع!

- "ديف كول"، و"تاي جيبسين" على ما يتمتعان به من مهنية، وقدرة فنية، وحكمة، وهما ينتميان إلى فريق التصميم الذي بلغ المستوى الأرقى عالميًا.

- "جانيت سومر"، و"جانين بالوك"، و"توفي هاريس"، و"بيا جينسين"، و"كولين كوفي براون"، و"جيم كروالي"، و"ديفيد هاتش"، و"لورين ديتريل"، و"ديفيد هاريس"، و"ريتشارد هاموند" على مساعدتهم في مقابلة من أسهموا في هذا الكتاب، وتحرير القصص الواردة فيه، وتجميع العناصر الأساسية للكتاب.

- "جانيتا أندرسين"، و"رويس كروجر"، و"براندون هاردينج"، و"جاكى بيترسون" على رؤيتهم والتزامهم بتقديم قصص ملهمة على المستوى العالمى فى هذا الكتاب.
- "كريستى بريزينسكى"، و"كيرى سايتس" على مهاراتهما الفائقة فى كتابة المسودات وإدارتهما للمواقف الصعبة دائمًا.
- "باتى بالات"، و"نانسى ألدريدج"، و"دارلا سالين"، و"كيرى جينسون"، و"ليا بايلى" - العاملين بمكتبى، والذين كانوا القوة المحركة الداعمة الممكنة لكل ما أقوم به من عمل. إنهم - كفريق - يمثلون نماذج حية للمبادئ التى نقوم بتدريسها.
- "جريج لينك"، و"ستيفن إم. آر. كوفى" على دعمهما ونصيحتهما المتواصلين.
- "ديبرا لاند"، و"لورا إلرتسون"، و"ميليسا آدا"، و"رودنا براون" - فريق العلاقات العامة العامل معنا - على عملهم المتفانى الرائع.
- "برينت بيترسون"، و"تيم بوتهيل" على ما قدما لنا من معلومات عن قياس أثر العادات السبع.
- "جينى سارانتيس"، و"رون ثيرمان" على المساعدة القانونية والدعم الذى قدماه لنا.
- "رايان بارك" وفريق النسخ والمراسلة العامل معنا على بشاشتهم فى فعل كل ما يلزم لإنجاز هذا العمل.
- "دومينيك أنفونسو"، وباقى فريق التحرير والإنتاج بدار نشر سايمون آند شوستر - شركائنا فى النشر منذ زمن طويل.

- "جان ميللر" - وكيلى الأدبى - على الطاقة والدعم اللامحدوين اللذين قدمهما.
- كل زملائى ومساعدىَّ فى شركة فرانكلين كوفى على تكريسهم لجهودهم - كل منهم بطريقته المتفردة الحيوية - لمساعدة الملايين من البشر على تحقيق "الأشياء الأكثر أهمية".
- وختامًا - وقبل كل شيء - أشكر أسرتى التى كان أفرادها مصدرًا دائمًا للنور، والبهجة والإلهام، والدعم غير المنقطع بالنسبة لى.



المحتويات



أهم جروبات على تليجرام
باحثون
هنا سور الازبكية
غواص في بحر الكتب
قناة مصر الثقافية و الفنية

تحقيق أقصى استفادة من هذا الكتاب

هذا الكتاب كتاب للقصص - قصص لأناس من كل مناحى الحياة أثناء تعاملهم مع التحديات الكبيرة فى عملهم، ومجتمعاتهم، ومدارسهم، وعائلاتهم، وكذلك بداخل أنفسهم - ويوضح كيفية تطبيق هؤلاء الناس للمبادئ الواردة فى كتاب *العادات السبع للناس الأكثر فاعلية** فى التعامل مع هذه التحديات، والنتائج الرائعة التى حققوها.

وماذا ستفعل هذه القصص لك؟ إذا كنت قد قرأت كتاب *العادات السبع*، فسوف تجدد هذه القصص فهمك لتلك العادات والتزامك بها، وربما - وهو الأكثر أهمية - أثارت لديك أفكارًا جديدة لأساليب إبداعية لتطبيق هذه العادات حتى تستطيع مواجهة التحديات التى تواجهك بنجاح.

أما إن لم تكن قرأت كتاب *العادات السبع*، فسوف تجدد هذه القصص ثقتك فى قدراتك وحكمتك الفطرية. وأنا واثق من أن هذه القصص سوف تلهمك شعورًا بالإثارة، وبمعرفة وتقدير ما تتمتع به من حرية وقدرة وقوة - كما فعلت معى.

ومع ذلك، فربما كان يجدر بى أن أقدم لك اعترافًا قبل أن أواصل الكتابة. إننى لم أكن دائمًا من أنصار قيمة القصص، حيث كنت أخشى أن يعتبر القارئ أو المستمع أننى أؤكد *الممارسة* الواردة فى القصة، وألا يرى هذه الممارسة كتوضيح *للمبدأ*. لقد حضرت زوجتى "ساندرا" على مدار أكثر من أربعين عامًا مئات العروض التقديمية، وكان من شبه المحتم أن تقدم لى مردودًا، فإنها تنصحنى بأن أستخدم المزيد من القصص وأقدم المزيد من الأمثلة التى توضح المبادئ والنظريات التى أقوم بتعليمها. إنها تقول لى وببساطة: "لا تكن ثقيلًا جدًا، واستخدم قصصًا يستطيع الناس أن يفهموها". لقد كان لديها دائمًا شعور حدسى بهذه الأشياء، ومن حسن الحظ أنها لم تكن تتردد أبدًا فى التعبير عن ذلك!

وقد علمتنى الخبرة أن "ساندرا" كانت على صواب، وأنا على خطأ، حيث أصبحت أدرك ليس فقط أن الصورة أبلغ من ألف كلمة - كما يقول المثل الشرقى - بل إنه عندما تتكون صورة فى قلب الشخص وعقله من خلال القصص تكون هذه الصورة أبلغ من عشرة آلاف كلمة.

لا يسعنى أن أحيط وصفًا بالاحترام والتوقير اللذين أكنهما لكل من شاركنى بقصة لاستعدادهم لمشاركتهم لى بصراعاتهم الداخلية ليعيشوا وفقًا لمبادئ شاملة عامة وواضحة بذاتها. يمكن القول إن كل شخص من هؤلاء ثرى إنسانيًا، وينبغى أن يحظى بالاحترام بسبب ما يحاول إنجازه، وما أنجزه، وما يمثله. وقصص هؤلاء المشاركين أروع توضيح للتغيرات العميقة. وإننى أشعر بالتواضع والامتنان العميق لما شاركونى به.

---

* متوافر لدى مكتبة جرير

ومع ذلك، فإن هذا الكتاب ليس مجرد كتاب للقصص؛ لأن هناك إطارًا للتفكير يربط كل هذه القصص. ويقوم هذا الإطار على العادات السبع، والتى تقوم بدورها على المبادئ الخالدة العامة الواضحة بذاتها. وأنا أقصد بكلمة عامة أن المبادئ تنطبق على أى موقف وفى أى ثقافة، وأنها تتفق مع الأديان الستة الأكبر فى العالم، وأنها توجد فى كل المجتمعات والمؤسسات التى حققت نجاحًا دائمًا. وأقصد بكلمة خالدة أن هذه المبادئ لا تتغير أبدًا، فهى قوانين طبيعية ثابتة مثل قانون الجاذبية. وأقصد بكلمة واضحة بذاتها أن من يجادل فيها أشبه بمن يجادل فى أنه يمكن بناء الثقة بين الناس بدون مصداقية شخصية. (ويمكنك أن تجد رسمًا للعادات السبع، وتعريفًا موجزًا لكل عادة منها فى الصفحة الداخلية من الغلاف الأمامى لهذا الكتاب كمرجع لك).

قد يبدو ما أقوله متغطرسًا، ولكننى على يقين من أن كل الناس الأكثر كفاءة يلتزمون بالمبادئ التى تقوم عليها العادات السبع، بل إننى على يقين من أن العادات السبع تناسب عالمنا المعاصر المتغير والمتقلب والمعقد بصورة أكثر من ذى قبل. واسمح لى أن أثبت لك هذا.

أولًا، دعنا نُعرِّف الفاعلية على أنها الحصول على النتائج التى تريدها بطريقة تمكنك من تحقيق نتائج أعظم فى المستقبل. وبمعنى آخر هى النجاح المستدام المتوازن.

ثانيًا، العادات مبادئ متجسدة.. مبادئ نعيشها حتى تصبح اعتيادية لنا، بل وكأنها جزء من طبيعتنا. المبادئ - ببساطة - هى قوانين طبيعية تحكم حياتنا مثل قانون الجاذبية، سواء كنا نعرف هذه القوانين أم لا، نحبها أم لا، نوافق عليها أم لا. أنا لم أخترع هذه المبادئ، وكل ما فعلته هو أننى نظمتها ورتبتها واستخدمت اللغة للتعبير عنها.

كثيرًا ما يُطلب منى - خصوصًا من وسائل الإعلام - أمثلة وأدلة على هذه المبادئ، فأقدم الكثير منها. ومع ذلك ففى رأيى أن أفضل الأمثلة والأدلة هى عندما أقترح - بل وأتحدى من يسألنى بأن يؤدى - المهمة التالية: "فكر فى أى شخص أو عائلة أو مشروع أو مؤسسة ناجحة، ويثير نجاحها الدائم إعجابك، ستجد مثالًا ودليلًا على هذه المبادئ". وليست العبرة بأن من يثيرون إعجابك على دراية بالعادات السبع أم لا، فالمهم أنهم يعيشون حياتهم ملتزمين بمبادئ مجربة مثبتة. لم يسبق لى أبدًا أن قابلت شخصًا يجادل فى هذه المبادئ الأساسية. ربما لم يعجب هذا الشخص اللغة أو الوصف الذى أستخدمه للتعبير عن هذه العادات، وله الحق فى ذلك. لا بأس بهذا، وربما لم يكن ذلك الشخص يتوافق مع القصص على الإطلاق، بل إن هذا الشخص قد يفكر أثناء الموقف الذى يمر به فى مثال معارض تمامًا لنفس المبدأ. ومع ذلك فإن مبدأ المسئولية (العادة الأولى) واضح بذاته، وكذلك مبدأ وجود هدف وقيم للإنسان (العادة الثانية)، والالتزام بمعيشة الحياة وفق هذه

الأهداف والقيم (العادة الثالثة). وواضح أيضًا مبدأ الاحترام والمصلحة المتبادلة (العادة الرابعة) والفهم المتبادل (العادة الخامسة)، والتعاون الإبداعى (العادة السادسة)، والحاجة للتجديد والتحسن المستمر (العادة السابعة). المبادئ مثل الفيتامينات والأملاح المعدنية التى لا يخلو منها نوع من أنواع الطعام. ربما كانت الفيتامينات والأملاح المعدنية مركزة، ومجمعة، ومتسلسلة زمنيًا، ومكثفة فى صورة مكمل غذائى. وهذه هى حال المبادئ السبع؛ فالعناصر الأساسية المسماة المبادئ توجد فى الطبيعة، ويمكن التعبير عنها بعدد من الصور. لقد وجد ملايين الناس عبر العالم أن التغليف المتسلسل زمنيًا للمجموعة المتوازنة من العادات السبع مفيدة. وتقدم لك القصص التالية الإجابة عن سبب هذا، وكيفيته.

الدوران اللذان أقوم بهما

سأحاول أن أقوم بدورين على مدار هذا الكتاب: دور المرشد، ودور المعلم. أولًا، المرشد: إذا كنتَ سائحًا تبحر فى نهر النيل - مثلًا - فربما كنت بحاجة لمرشد يعرفك بما ينبغى أن تبحث عنه وبأهميته. أما إذا كنت قد أبحرت كثيرًا عبر النيل من قبل، أو كنت مستعدًا لهذه التجربة بصورة من الصور، فربما فضلت أن توجه نفسك بنفسك. كذلك هى الحال مع هذه القصص، فأنت من يحدد إذا كان دور المرشد الذى أقوم به فى هذا الكتاب مفيدًا لك أم لا، وإن لم تعتقد أنه مفيد لك، فلا تقرأ تمهيد هذا الكتاب.

ثانيًا، المعلم: أقدم وصفًا تمهيديًا قصيرًا لكل قصة فى الكتاب، ويؤكد هذا الوصف على نقطة أو زاوية معينة، أو أية طريقة جديدة تمامًا فى التفكير يمكن أن تزيد من فهمك، أو دافعك، أو كليهما لتتصرف بطريقة معينة. ومرة أخرى أؤكد أن القرار لك، فقد تقرر أن تتوصل بنفسك للاستنتاج أو تتعلم من خلال القراءة متجاوزًا تمهيد القصة. اتفقنا!

لقد أصبحتُ أعتقد أن التكرار أصل التعلم، وأنك إن أردت أن تعلم الناس أن يزيدوا قدرتهم، فعليك أن تكرر كلمات وأفكارًا متشابهة بطرق جديدة ومن زوايا مختلفة. وهذا هو ما يحاول هذا الكتاب فعله. ولأن هذا الكتاب يدور حول من يريدون الالتزام فى حياتهم بالعادات السبع؛ فإن لغة كتاب العادات السبع موجودة دائمًا عبر كل أجزاء الكتاب، حيث كثيرًا ما يحدد راوى أية قصة هنا العادة التى يتم الالتزام بها فى إطار قصته. وإذا لم يحدد راوى القصة العادة المطلوبة بدقة، وإذا وجدت فكرة مهمة - خاصة إذا لم أذكرها فى تعليقاتى قبل القصة أو بعدها - فإننى عادة ما أذكر العادة التى تتم ممارستها بين قوسين مثل: (العادة الأولى: كن مبادرًا). أما إذا ضايقك القوسان لسبب أو لآخر، فتجاهلهما،

وواصل القراءة، ولكننى أعتقد أن هذا الأسلوب سيساعد معظم الناس - سواء كانوا يعرفون العادات السبع أم لا - على أن يصبحوا أكثر وعيًا بالمبدأ الذى أوضحه.

وفى التعقيب على كل قصة، سأذكر العادة مرة أخرى، ولكن ربما ذكرتها مع إضافة تغيير، أو زاوية، أو خبرة أخرى. تذكر أن هدف هذا الكتاب هو مساعدتك كقارئ على زيادة فهمك والتزامك بالمبادئ التى تتضمنها العادات. لذلك، لا تسمح للكلمات كرموز للغة بأن تبعدك؛ فالمهم هو المبدأ الثابت فى الطبيعة، والذى يحكم تبعات كل السلوكيات. وتذكر أيضًا أن هذه المبادئ واضحة بذاتها، وأن كل ما أفعله هنا هو استخدام اللغة لتوضيح عدد من الحقائق التى تعرفها من أعماقك. إننى أحاول توضيح هذه الحقائق بحيث تؤثر على طريقة تفكيرك واتخاذك للقرار وسلوكك. ولذلك، فإن كلمتى "العادات السبع" نفسيهما ليستا إلا رموزًا لغوية للدلالة على المبادئ. إنهما مثل مفتاح يفتح الباب للمعنى.

وكل قصص هذا الكتاب واقعية، وترد - فى معظم الحالات - فى الكتاب كما رواها أصحابها. ولكن بعضها كان بحاجة لبعض التحرير. ومع ذلك، فقد بذلنا كل جهد للحفاظ على المعنى والقصد والأسلوب والروح التى كان يتحدث بها راوى القصة. وقد غيرنا معظم أسماء رواة القصص فى هذا الكتاب حفاظًا على خصوصيتهم، والحالات الاستثنائية لهذا التغيير أوضحناها بالاسم فى عنوان القصة.

صراع من الداخل للخارج

لاحظ أثناء قراءتك لهذه القصص أنه كثيرًا ما يتبع أصحابها أسلوبًا من الداخل للخارج، وهو الأسلوب الذى عادة ما يتطلب صراعًا شخصيًا، وتضحية بالكبرياء والأنا، وغالبًا ما يتطلب تبديلًا كبيرًا للحياة وأسلوب العمل. وهذا التبديل غالبًا ما يتطلب جهدًا مؤلمًا وصبرًا وإصرارًا، حيث تتم ممارسة وزيادة كل المواهب الإنسانية الأربع الفريدة، وهى: الوعى بالذات، والخيال، والضمير، والإرادة المستقلة. وهناك بصورة شبه دائمة رؤية لما هو ممكن ومرغوب، وهو ما يؤدى غالبًا إلى نتائج رائعة، حيث تستعاد الثقة، وتتحسن العلاقات المتأزمة، وتتجلى السلطة الأخلاقية الشخصية لمواصلة جهود التغيير للأفضل.

ستجد أن بعض هذه القصص أقرب إليك أكثر من غيرها. تمعن فى الصور المرفقة؛ لأننا اخترناها بحرص لتعكس تفرد كل قصة. عندما تمعن التفكير فى كل قصة وترى المبادئ العامة الكامنة فيها، فستزداد ثقتك فى قدرتك على تبنى وتطبيق إطار عمل العادات السبع على أى موقف، أو تحد صعب تواجهه حاليًا أو فى المستقبل. وستبدأ أيضًا فى رؤية فرصة فى المشاكل التى تواجهك مما يؤدى إلى تحرير وإطلاق قدراتك الإبداعية. عندما

تحل المشاكل، فإننا نتخلص من شيء ما، وعندما نبدع فإننا نجلب شيئًا إلى الوجود. ومن المفارقة أن العقلية الإبداعية تحل المشاكل بصورة أفضل من عقلية حل المشاكل، وهذا هو ما سيتضح لك كثيرًا في هذه القصص، فاستمتع بها، وتعلم منها، وأمعن التفكير فيها؛ لأنها ستلهمك الأمل، وتزيد من ثقتك في نفسك وفي قدراتك الإبداعية.

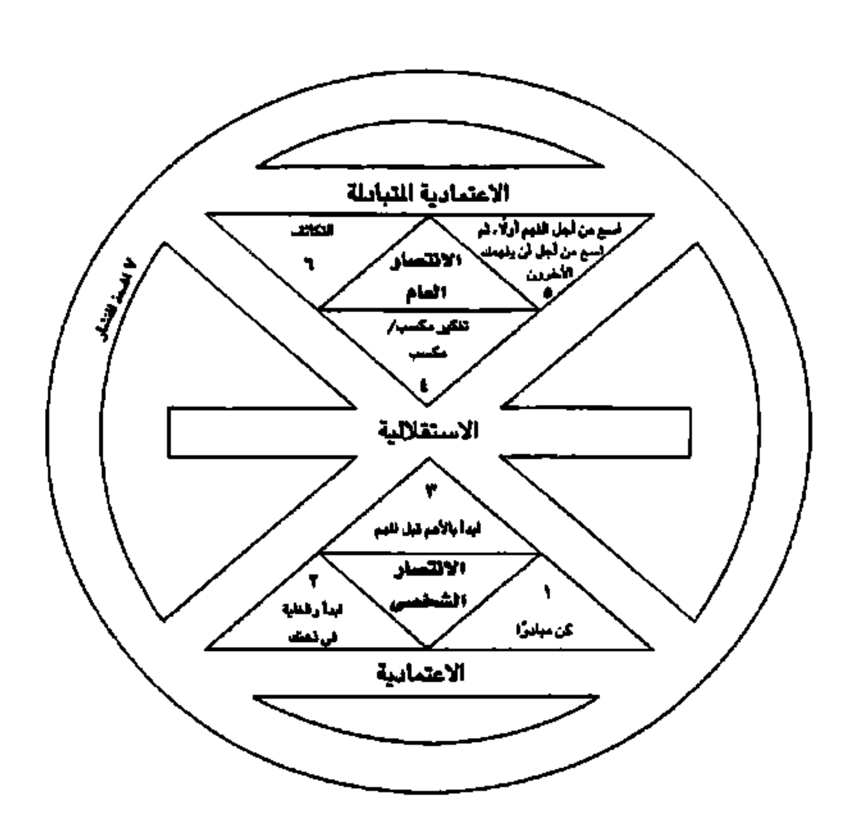
العيش وفقًا للعادات السبع



الجزء الأول

الفرد

"أيًا كان ما تستطيع فعله، أو تحلم بأن تفعله، فابدأ في فعله؛ لأن الجرأة تحتوي بداخلها على قوة وسحر وعبقرية". ـــ جوته





الشجاعة اللازمة للتغيير

- كيف أهدر حياتي؟
- الانتقال للريف
- لا يفوت أوان التغيير أبدا
- الحياة من أجل اليوم
- محل الزهور
- كابوس حياتي
- أنت ناجح... ولكن هل أنت سعيد؟
- قصة سجين

كيف أهدر حياتى؟

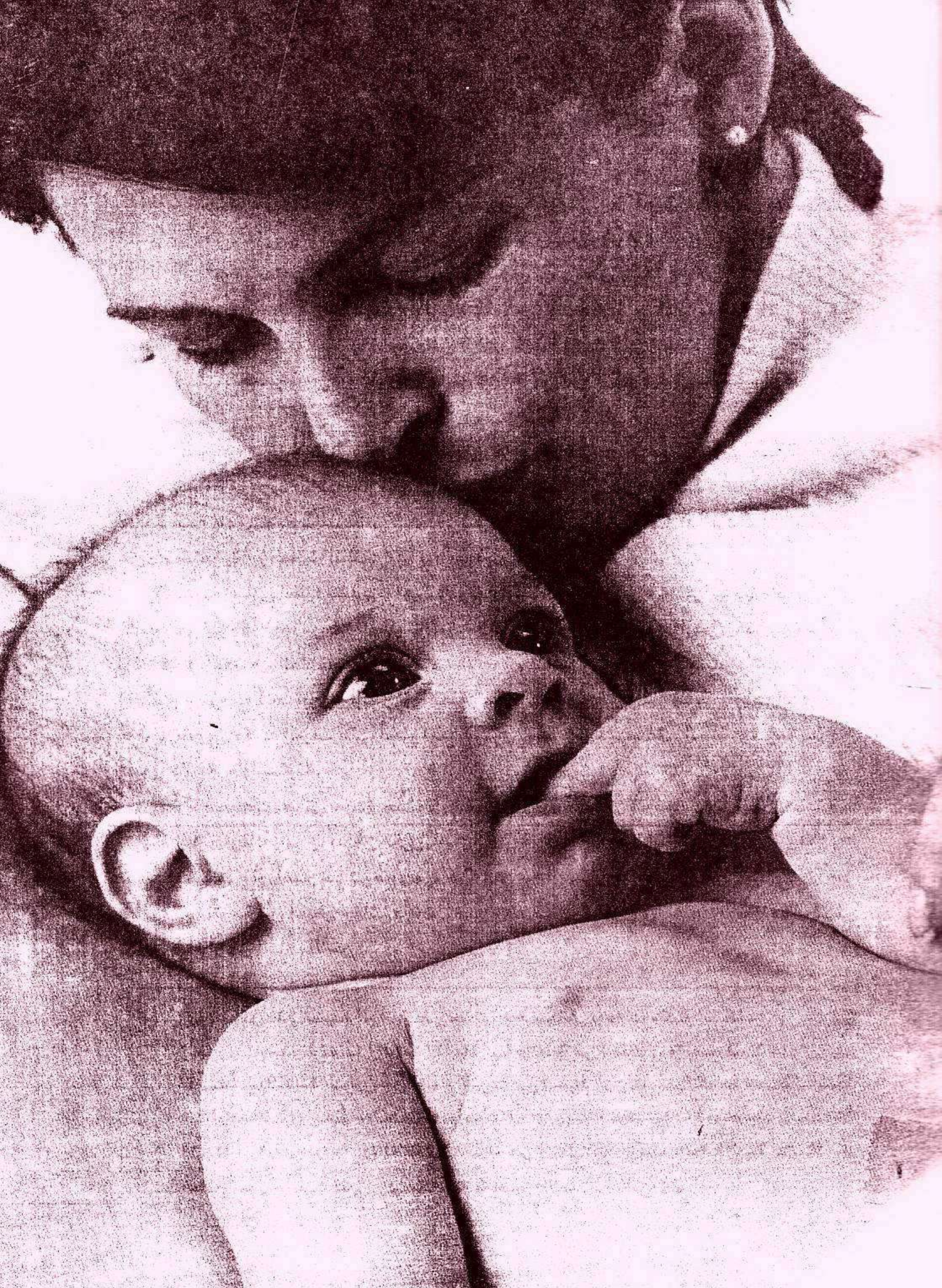
لقد استخدمت صاحبة القصة التالية، والتى غمرها الحزن كل المواهب الإنسانية الأربع لتعيد اكتشاف حياتها - بالمعنى الحرفى للكلمة. لاحظ كيف نمّت لديها الوعى بالذات، وكيف استعانت بخيالها، وضميرها، وكيف استخدمت قوة إرادتها الهائلة لتعيد اكتشاف حياتها وتجددها. يا له من إسهام رائع الذى تحكيه لنا! وما أروع السكينة التى نتجت عن هذا!

كنت فى السادسة والأربعين من عمرى عندما تم تشخيص إصابة زوجى "جوردون" بالسرطان. بدون تردد، أحلتُ نفسى للتقاعد المبكر من عملى حتى أظل بجواره. ورغم أنه كان متوقعًا له الوفاة بعد ثمانية عشر شهرًا، فقد أهلكنى الحزن. لم أزخرف منزلى فى أول عيد مر علىَّ بدونه، وحزنت على أحلامنا ممّا التى لم تتحقق وعلى أحفادنا الذين لم يرهم. كنت أتحدث إليه، فيُذكرنى الآخرون بأنه قد رحل. لقد ملأ الحزن كل أرجاء روحى. ورغم أننى لم أتجاوز وقتها الثامنة والأربعين، فلم أكن أجد مبررًا للحياة.

وكان السؤال الذى يسيطر علىَّ أثناء حزنى هو: "لماذا اختار الله "جوردون"، ولم يخترنى أنا؟" لأننى كنت أشعر بأن "جوردون" يستطيع أن يقدم للعالم أكثر مما أستطيع تقديمه. وفى هذه المرحلة السلبية من حياتى - التى كنت متعبة فيها بدنيًّا وذهنيًّا وروحيًّا - وقع فى يدى كتاب العادات السبع، وعندئذٍ سألت نفسى. "إذا كان لحياتى هدف معين، فماذا يفترض أن يكون ذلك الهدف؟"، وشعرت برغبة فى البحث عن معنى جديد لحياتى.

توصى عادة "ابدأ والغاية فى ذهنك" بأن أتحرر من الأدوار القديمة التى مارستها فى حياتى؛ لذلك بدأت أرسم خارطة بالأدوار التى "كنت أمارسها" كما كانت قبل وفاة زوجى. وعلى خارطة ثانية شعرت بوجود فراغ كبير فى حياتى كان يملؤه العمل ودورى كزوجة، فأوضح لى هذا الفراغ أن حياتى كانت مختلفة بصورة لا يمكن استمادتها حاليًا. وعندئذ ظهر لى سؤال كبير محير، وهو: "ماذا ستكون الأدوار التى تقومين بها مستقبلًا؟".

استوعبت جيدًا فكرة أن الأشياء توجد مرتين - فى الذهن أولًا، ثم تتجسد فى الواقع ثانيًا. كان علىَّ أن أكتب مخطوطًا جديدًا وأن أسأل نفسى: "ما مواهبى؟"، فأخذت اختبارًا للقدرات أوضحت لى نتائجه أولوياتى الثلاث الكبرى. وحتى أوجد شعورًا بالتوازن فى حياتى، فقد ركزت على الأبعاد الأربعة، حيث أدركت على المستوى الذهنى أننى أحب أن أمارس التدريس، وعلى المستوى الروحى والاجتماعى أدركت أننى أريد مواصلة دعم التناغم بين الأعراق البشرية؛ لأننى كنت من عرق بشرى يختلف عن عرق زوجى، وكنا نجاهد حتى تنجح حياتنا الزوجية. وعلى المستوى الانفعالى، أدركت أننى كنت بحاجة لأن أقدم الحب. عندما كانت والدتى على قيد الحياة كانت تهدهد الأطفال الرضع المرضى فى المستشفى؛ فأردت أن أقدم للآخرين راحة وسلوى كما كانت تفعل، وأن أواصل موروثها المتمثل فى تقديم الحب غير المشروط.



كنت أخاف من أن أفشل، فأنا لم أفعل أى شىء بعد بلوغى الرشد إلا العمل لصالح جمعية المحاربين القدامى. ومع ذلك فقد قلت لنفسى إنه لا بأس بأن أجرب أشياء مختلفة مثل تجربة القبعات. قررت أننى إذا لم أحب مهنة التدريس بعد اشتغالى بها لفصل دراسى واحد، يمكننى ألا أواصل الاشتغال بها. وإذا لم يناسبنى العمل على تطبيع العلاقات بين الأعراق البشرية، يمكننى أن أتوقف عنه وأمارس شيئًا آخر. بدأت من جديد بأن التحقت بكلية للدراسات العليا تؤهلنى للتدريس لطلبة الجامعة. إن الدراسة العليا بالجامعة صعبة، ولكنها أكثر صعوبة عندما يكون المرء فى الثامنة والأربعين من العمر. لقد اعتدت على إعطاء الوثائق لسكرتيرتى لكتابتها على الحاسوب، والآن علىَّ أن أقضى فصلًا دراسيًا أتعلم فيه كيف أكتب الوثائق على الحاسوب.

كانت وفاة زوجى لا تزال تؤثر على قدرتى على التركيز، وكان من الصعب علىَّ أن أهيئ نفسى لقراءة ما يريدنى شخص آخر أن أقرأه. وكان امتناعى عن مشاهدة التليفزيون يحتاج لإرادة قوية فعلًا، ومع ذلك فقد كنت أعرف أننى لابد أن أفعل هذا إذا أردت أن أحقق ما خططت لتحقيقه (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم).

أنهيت دراساتى العليا بتقدير متوسط، وبدأت العمل بالتدريس فى كلية بمدينة ليتل روك، كانت تاريخيًا مقرًا يدرس فيه الطلبة السود. قام المحافظ بتعيينى فى العمل بمفوضية مارتن لوثر كينج لتحسين العلاقات بين مختلف الأعراق البشرية بولاية أركانساس. قمت برعاية الأطفال والرضع المصابين بالإيدز الراقدين بأنابيب التهوية. ورغم قصر الوقت الذى كنت أقضيه معهم، فكنت أعرف أننى أقدم لهم السلوى، وأحصل منهم على الحب، وهو ما منحنى شعورًا بالسلام والسكينة.

والآن، أصبحت حياتى جيدة جدًا، بل إننى أشعر بأن زوجى الراحل راض عنى، فقد كان يقول لى قبل وفاته إنه يريد أن تكون حياتى مليئة بالضحك والذكريات السعيدة والأشياء الجيدة. كيف لى أن أهدر حياتى مع وجود هذا التوجيه لضميرى؟ لا أظن أننى أستطيع أن أفعل هذا، فأنا ملتزمة بأن أعيش حياتى بأفضل صورة ممكنة من أجل من أحبهم - سواء كانوا على قيد الحياة أو فى العالم الآخر.



لم تسيطر هذه السيدة الرائعة على حياتها فحسب، بل وألهمت حكمة استطاعت من خلالها إيجاد حياة جديدة تمامًا (العادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك). وتوضح قصة هذه السيدة الملهمة أهمية إقامة التوازن بين الأبعاد الأربعة فى الحياة التى تتضمنها العادة السابعة: اشحذ منشارك - بدنيًا، وذهنيًا، واجتماعيًا، وروحيًا. لقد واجهت الخوف مباشرة، وخرجت من المنطقة التى تشعر فيها بالراحة، والمتمثلة فى الخوف من الفشل. ليست هذه القصة قصة للإصلاح أو العلاج السريع، حيث تميزت هذه السيدة بالصبر والإصرار ودفعت الثمن.

الانتقال للريف

يشعر الكثيرون منا بأنهم محصورون تمامًا فى ظروفهم الراهنة، حيث لا نعجز عن رؤية مخرج فحسب، بل ولا نسأل أصلًا فى معظم الأحيان: "هل هناك شيء آخر نستطيع فعله؟". والقصة التالية لزوجين شجاعين قررا أن يفعلا كل ما ينبغى فعله لتحقيق جملة الرسالة لديهما والتى تنص على جعل الأولوية لأسرتهما وأيضًا تحقيق استمتاع أكبر بعملهما.

كنت أعمل فى الحكومة الاتحادية فى واشنطن العاصمة، وكنت أظن أن عائلتى لا تقل عنى سعادة وإثارة بسبب هذا الوضع. ولكننى كنت مخطئًا، وكنت أيضًا غارقًا فى الأمور العاجلة والمهمة فى العمل لدرجة لم ألحظ معها أننى مخطئ. وكانت زوجتى وأبنائى قد سافروا معى إلى كل أنحاء العالم متنقلين من مكان إلى مكان إلى أن قالت لى زوجتى فى النهاية: "هل يمكنك الانتقال هذه المرة إلى مكان نشعر فيه جميعًا بالسعادة؟".

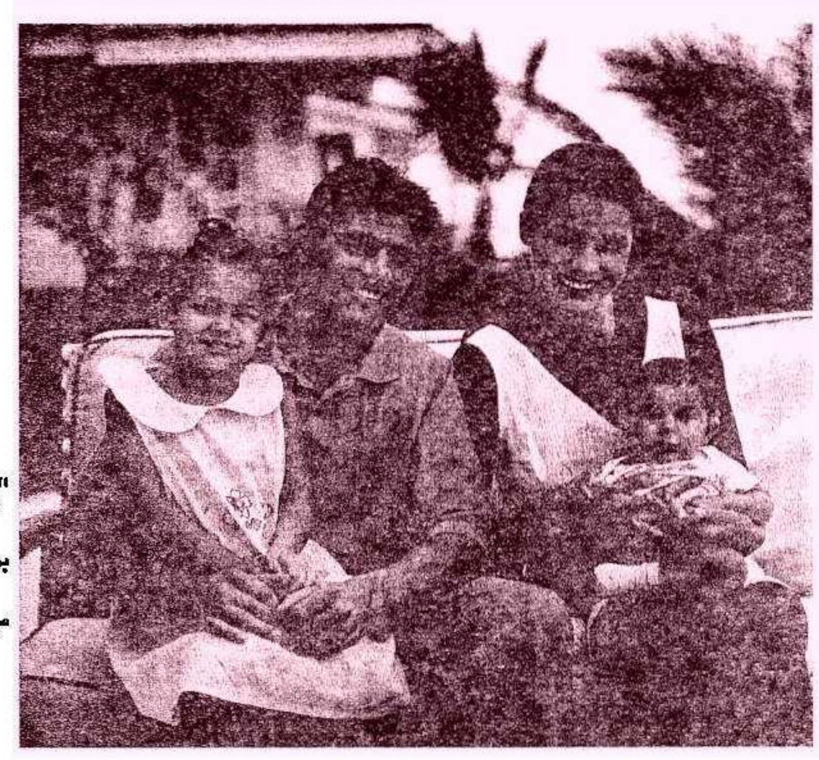
كنت أحب عملى، ولكن الحياة فى قلب مدينة واشنطن لم تكن تروق لأسرتى. فى الماضى كان من السهل أن أقول لزوجتى: "حبيبتى، كونى عقلانية. أنا لا أستطيع الانتقال بهذه البساطة، وأنت تعلمين أنهم يحددون دائمًا المكان الذى أذهب إليه. وكل ما أفعله هو أن أذهب إلى حيث يطلبون منى أن أذهب". ولكننى عندما رأيت عينيها أدركت أن هذا لم يكن مجرد طلب بسيط منها، بل كان يمثل لها مسألة حياة أو موت بصورة من الصور. لقد فاض بها الكيل. استخدمتُ جملة الرسالة الخاصة بى لتذكرنى بما أقيِّمه (العادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك)، ثم قلت لها: "وهو كذلك، سأرى ما أستطيع أن أفعله".

وفى اليوم التالى ذهبت إلى رئيسى فى العمل وقلت له: "إننى أحب العمل هنا، وأنا سعيد بوظيفتى، ولكننى بحاجة لحالة من التوازن بين عملى وعائلتى. إن زوجتى تريدنا أن ننتقل من المدينة، وأعتقد أنها ستترك المدينة سواء ذهبت معها أم لا. وإذا لم تكن عائلتى معى، فسيؤثر هذا على كفاءتى فى العمل، ولن أستطيع فعل ما تريدنى أن أفعله لأننى سأكون قلقًا دائمًا بشأن عائلتى".

لم يكن رئيسى فى العمل يريدنى أن أذهب، ولكنه أدرك أننى كنت جادًّا فيما أقوله، فقال لى أثناء حوارى معه إن ثمة وظيفة شاغرة فى هيئة حكومية خارج المدينة، وأن لدىَّ المؤهلات اللازمة لها، وساعدنى فى الحصول عليها. وعندما سمع زملائى أننى سأترك المدينة لم يستطيعوا أن يصدقوا هذا، وقالوا لى: "هل جن جنونك؟ إنك تحرم نفسك من فرصة الترقى إلى الإدارة العليا. ماذا تفعل؟"، وكانوا يظنون أننى أعانى من اختلال عقلى مؤقت.

قلت لهم: "لا أظن أننى أضحى بكل شيء، فأنا أختار شيئًا أفضل"، فهز معظمهم رءوسهم وربتوا على كتفى فى مواساة.

انتقلت مع أسرتى من واشنطن إلى مدينة صغيرة، وظللت فى المؤسسة الحكومية الجديدة أمارس وظيفة أستمتع بها، ولا أزال أقابل أصدقائى القدامى وتتاح لى الفرصة للسفر. تحسنت



"إننى لحب العمل هنا، وأنا سعيد بوظيفتى، ولكننى بحاجة لحالة من التوازن بين عملى وعائلتى".

أحوال أبنائى، والتحقوا بمدارس يستطيعون التميز فيها والحصول على الانتباه والاهتمام اللذين يحتاجون إليهما. واستمتعت زوجتى للغاية بأول منزل نمتلكه، وأصبحنا نخصص لبلتين أسبوعيًا للعائلة، فتوفر لنا المزيد من الوقت معًا، وأصبحنا نستمتع بممارسة رعاية الحديقة كأسرة معًا. لم أكن أدرك أبدًا من قبل مدى المتعة فى أن يتسخ جسمى من العمل فى حديقة المنزل.



ثمة شىء واحد من المؤكد أننا نسيطر عليه سيطرة مباشرة، وهو سلوكنا. أما بالنسبة لسلوكيات الآخرين، فإن سيطرتنا عليها غير مباشرة، حيث تعتمد سيطرتنا عليها على نوعية أسلوب التأثير الذى نستخدمه. وهناك أيضًا الكثير من الأشياء التى لا نستطيع السيطرة عليها مثل الطقس، وحالة الاقتصاد، وطبائع أصهارنا، وجيناتنا الوراثية. والأساس فى التعامل مع كل التحديات الثلاثة (السيطرة المباشرة، والسيطرة غير المباشرة، وانعدام السيطرة) واحد دائمًا، وهو البدء بتغيير نفسك.. تغيير عاداتك، وأساليب السيطرة التى تستخدمها، وتوجهاتك. لقد لاحظ الزوجان فى القصة السابقة ظروفهما وغيراها - بالمعنى الحرفى للكلمة - وهو ما أدى إلى حياة شخصية وعائلية أكثر توازنًا وهدوءًا وسعادة. لقد غيرا أساليبهما فى السيطرة مع بعضهما من خلال ممارسة العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولًا، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون. وقد غيرا أسلوبهما فى التأثير على رئيس الزوج فى العمل من خلال تحليهما بالشجاعة فى إفهامهما له (النصف الثانى من العادة الخامسة) والتوصل معه إلى اتفاقية تعاون إبداعى تقوم على مكسب كل الأطراف (العادتان الرابعة والسادسة: تفكير مكسب / مكسب، والتكاتف).

إنه من الرائع أن نرى مدى الحرية التى يتمتع بها الناس عندما يتحملون المسئولية، ويقومون بالمبادرة.

لا يفوت أوان التغيير أبدًا

لاحظ العناصر الأساسية لعملية التغير فى القصة التالية. وهذه العناصر هى: الوعى بالذات، وتحمل المسئولية، والتعبير الصادق، ودعم المجموعة، والمساءلة.

أنا محاضر فى شئون العلاقات، وحدث ذات مرة وأثناء تقديمى لأحد المنتديات التى كنت أقيمها - وعندما كان الجميع يتحدثون عن سبب حضورهم لهذا المنتدى - أن وقف رجل وقال: "اسمى "هارى"، وأبلغ من العمر ستة وسبعين عامًا، ولقد حضرت إلى هنا لأن زوجتى طلبت منى هذا". بدأ الجميع فى الضحك، ولكن الرجل كان جادًّا، فواصل يقول: "لقد قالت لى زوجتى إن هذه هى فرصتى الأخيرة، وأننى إذا لم ينصلح حالى، فسوف ألقى جزائى. لقد كنت مسيئًا طوال حياتى، فهل تعتقد أنه قد فات الأوان بالنسبة لى؟".

فقلت له: "سيفوت الأوان إذا لم تبدأ الآن".

ومع تقدم ورشة العمل بدأ الجميع يتعاملون مع "هارى" على أنه مشروع شخصى. إن "هارى" شخص نكره أن نحبه، ولكننا لا نملك إلا أن نحبه، فقد كان ظريفًا، وكانت سلوكياته شقية. ولم يكن من الصعب أن ندرك سبب خلاف زوجته معه، حيث أدرك أفراد المجموعة أن الرصيد العاطفى لدى زوجته تجاهه كان خاويًا لأنه لم يضف إلى هذا الرصيد إلا القليل وسحب منه الكثير عبر السنوات، لدرجة أوشك معها على الإفلاس. ومع ذلك، فمن خلال القدوة والمراقبة والتعليم، بدأ "هارى" فى الإضافة إلى هذا الرصيد. لم تصدق زوجته فى البداية أنه كان صادقًا، وقد أحبطه هذا، حيث ضايقه أنها لم تقل لنفسها بصورة آلية: "ما أعظم التغير الذى حدث لزوجى!"، فأراد أن يكف عن المحاولة، ولكن أفراد المجموعة نصحوه بالاستمرار، وقالوا له: "إن الرصيد العاطفى لدى زوجتك سُحب منه الكثير، وعليك أن تواصل فعل شىء من أجل زيادته".

فبدأ "هارى" فى أداء بعض المهام المنزلية المملة التى لم يسبق له أن قام بها، حيث بدأ فى إخراج القمامة من المنزل، وتنظيف وغسل الأطباق بعد الطعام، وتقديم المساعدة فى أعمال المنزل. وكان هذا بداية بالنسبة له، حيث كان من الواضح أن زوجته غاضبة منه لدرجة أنها قالت لنفسها: "هذا رائع، ولكنه لن يدوم"، لذلك استمر فى فعل بعض الأشياء لزوجته مثل الحرص على غسل السيارة وملئها بالوقود بعد أن تستقلها زوجته فى مشوار خارج المنزل. وإذا عاد للمنزل ووجد زوجته مشغولة، أصبح يسألها: "هل أحضر لك شيئًا من المتجر؟ هل هناك مشوار تريدين أن أقضيه لك؟" وواظب على فعل هذا. وبدأ فى اصطحاب زوجته لتناول الغداء بالخارج، وفعل كل الأشياء من أجلها. ولك أن تدرك أن الحب قد استعيد بينهما من جديد.

ظلت ورشة العمل هذه لمدة أحد عشر أسبوعًا لمدة ساعتين أسبوعيًا، وبذلك فقد كان لدينا تقرير أسبوعى بمدى التقدم الذى كان "هارى" يحققه. ومع مرور الأسابيع، بدأت زوجته تثق



فيه وتشعر بأنه يتغير فعلًا. وفى الجلسة الأخيرة لورشة العمل، دخل "هارى" الغرفة وعلى وجهه ابتسامة كبيرة، ثم ذهب إلى مقدمة الغرفة وعانقنى عناقًا حارًا كبيرًا، فأمسكته بيدى على بعد ذراع، وقلت له: "أليس ما تفعله سلوكًا من سلوكياتك الشقية يا "هارى"؟"، فقال: "كلا، فهذا العناق لك من زوجتى، وقد أعدت طبقًا من الحلوى لباقى أفراد المجموعة معنا، وطلبت منى أن أقول للجميع إن بمقدورى البقاء معها - قالت إن بمقدورى البقاء معها".



إن الدعم الصادق من المجموعة، وكثرة التعبير الصادق، والشعور بالمساءلة لم تمنح رجلًا فى السادسة والسبعين من عمره القدرة على تغيير حياته تغييرًا شاملًا فحسب، بل هى أيضًا عناصر شائعة فى معظم جهود التغيير الناجحة. إن الأحداث التى تحدث لمرة واحدة فى الحياة قد تبدأ عملية تغيير، ولكنها غير كافية فى العادة، حيث إن هناك حاجة لعملية، ودعم منتظم منهجى يعتمد على المبادئ الخالدة الشاملة الواضحة بذاتها.

أتذكر أنه منذ عدة سنوات - وفى نهاية تدريسى لأحد المناهج التعليمية فى الجامعة - قلت لأستاذ جامعى: "إذا أتيحت لك الفرصة لإعادة تشكيل حياتك العملية، فما الذى ستفعله بصورة مختلفة؟". وكان هذا الأستاذ محاضرًا دوليًا شهيرًا بالإضافة إلى ممارسته التدريس فى الجامعة. جاء رده على سؤالى مثيرًا وتعليميًا أيضًا، وأنا واثق أن رده قد ترك - هو وأشياء أخرى - أثرًا كبيرًا على حياتى. قال لى: "سأبنى مؤسسة"، وعندما سألته عن السبب، قال: "حتى توجد متابعة وتأثير مستمر - أى عملية مستمرة، وليس حدثًا منفصلًا". ونفس هذا المبدأ هو ما جعلنى أترك التدريس بالجامعة بعد ذلك بسنوات لأقيم مؤسستى الخاصة.

الحياة من أجل اليوم

لاحظ مدى نمو عضلات المبادرة لدى صاحبة القصة التالية من خلال استخدامها للمواهب الإنسانية الأربع المتفردة (الوعى بالذات، والخيال، والضمير، والإرادة المستقلة). لاحظ التحول فى تفكيرها من منطق الضحية إلى أن أصبحت هى القوة المبدعة فى حياتها. وفكر أيضًا فى جملة: "التخطيط أمر ذو قيمة هائلة، أما الخطط نفسها فليست لها قيمة".

أثناء جلوسى فى وحدة العناية المركزة بالمستشفى أراقب شقيقى الأكبر "بايرون" فى غيبوبة، أخذت أقول لنفسى: "لماذا؟ لماذا نجوت من الحادثة التى تعرض لها شقيقى بدون أى جرح أو خدش فى جسمى؟". لقد كانت رأس شقيقى ملفوفة بالشاش بسبب إصابة حادة فى المخ، وكانت عيناه مغمضتين، وأكد لنا الأطباء أنه من المحتمل ألا يظل حيًا حتى الصباح.

ويقول الأطباء الآن إن الحادثة التى نجوتُ منها بأعجوبة ربما تركت أثرًا بيئيًا على حياتى أدى إلى ظهور مرض التهابى خطير ومزمن يؤثر على العديد من أعضاء جسمى، وأن هذا المرض سيؤدى فى مرحلة لاحقة إلى العديد من التحديات والمحن الصعبة فى حياتى.

كنتُ فى التاسعة من عمرى وقت الحادثة، وكنت أحلم بأن أكون بطلة رياضية. نجحت فى التغلب على الانتكاسة الناتجة عن الحادثة، ومع ذلك فقد تشتتت أحلامى بعد ذلك بعام عندما بدأت أشعر بألم فى مفاصل رسغى، وركبتى. شخص الأطباء حالتى بأنها التهاب مفاصل روماتويدى، ولكنهم قالوا إننى قد أشفى منها مع تقدمى فى العمر، ولكنهم نصحونى بألا أمارس الألعاب الرياضية بسبب تأثيرها الكبير على الجسم. بكيت، ولكن كل ما حدث لى هو أن أنشطتى وأهدافى وأحلامى حدث لها تحول فقط، حيث أصبحت الدراسة الأكاديمية، وكرة السلة، والسباحة، والتنس، والتزلج على الجليد، والتزحلق على الماء هواياتى الجديدة فى الحياة.

وفى عامى الأول فى المدرسة الثانوية زادت حدة شعورى بألم المفاصل فى كل أعضاء جسمى، حيث كنت أشعر بأقل لمسة أو حركة فى كل مفصل أو عظمة فى جسمى، وأصبح نهوضى من فراش النوم، ودخولى الحمام، وربط حذائى، وغسيل أسنانى يأخذ منى جهدًا هائلًا. وأصبح ما يشغل بالى هو: "هل سأستطيع أصلًا أن أمشى أو أركض مرة أخرى؟". ولا أزال أذكر بوضوح شقيقتى الصغرى تسأل والدتى بصوت خفيض فى براءة: "هل ستموت "إليزا"؟".

أجريت المزيد من الفحوص والتحاليل الطبية، فاتضح أننى أعانى من التهاب النسيج الضام الذى ليس له علاج. ومرض التهاب النسيج الضام هو مرض مناعى يصيب أنسجة الجسم، فأقنعت نفسى بأن هذا هو قدرى. ورغم مرضى، قررت أن أكون مثل أى إنسان، وألا يمنعنى هذا المرض من أن أفعل فى حياتى ما حلمت بأن أفعله. عرفت أن الابتسامة على وجهى والمزيمة فى قلبى هما فقط ما يجعل روحى المعنوية مرتفعة، ويمنحنى القوة لمواصلة الحياة والتقدم (العادة الأولى: كن مبادرًا).

"أقنعت نفسي بأن هذا هو قدري. ورغم
مرضي، قررت أن أكون مثل أي إنسان،
وألا يمنعني هذا المرض من أن أفعل في
حياتي ما حلمت بأن أفعله"

استطعت النجاح، وتخرجت فى المدرسة الثانوية بالاستعانة بكميات كبيرة من العلاج، وكنت أعرف أننى سأظل مصابة بهذا المرض على مدار حياتى، ولكننى كنت أعتقد أن المرحلة الصعبة التى عشتها أثناء المرحلة الثانوية هى آخر محنة سأمر بها، وأننى أستطيع أن أعيش مع كل ما يحدث بعد ذلك فى حياتى.

كانت الدراسة الجامعية هى الهدف التالى فى حياتى (العادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك). ولم أكن أستطيع الانتظار لأقيم بمفردى، وأعد طعامى، وأكون مستقلة وأعيش حياة طلبة الجامعة. كان الفصل الدراسى الأول صعبًا فى قيامى بالتعديلات الضرورية، ولكننى أحببت التحديات والذكريات. عدت لبيتى لقضاء العيد وإجازته مع عائلتى، وهناك بدأت أشعر بأعراض لم يسبق لى أن شعرت بها أبدًا، حيث بدأت أعانى من احتباس البول، وبدا جسمى كما لو كنت حاملًا فى شهرى التاسع. ماذا يحدث لى؟

ومرة أخرى ذهبت للطبيب، فعلمت هذه المرة أن المرض قد أصاب كليتى. وكنت قد عزمت على العودة للجامعة فى أقل من أسبوع، ولذلك ينبغى أن أعالج هذه الأعراض بسرعة، ولكن الأطباء أخبرونى بأننى لن أستطيع الدراسة فى هذا الفصل الدراسى. دخلت المستشفى، حيث تلقيت علاجًا مكثفًا لمدة أسبوع، وعلاجًا وريديًا لمدة أربعة أشهر. فى ذلك الوقت كنت فى التاسعة عشرة أحاول أن أحصل على شهادة جامعية وأعيش حياتى بنشاط مثل أى إنسان، ولكن حالتى الصحية لم تسمح لى بذلك.

وبعد فترة طويلة من العلاج فى المستشفى، والحقن الوريدية، والتحاليل، بدأت أتخلص ببطء من احتباس البول. ورغم أنه عندما تفقد الكلية قدرتها على العمل، فإنها لا تعود للعمل أبدًا كما كانت، فقد استطعت بمساعدة الدواء أن أستعيد نشاطى الكامل والعودة للجامعة لأبدأ من جديد. فاتنى فصل دراسى، ولكننى أدركت فصلى الربيع والصيف الدراسيين.

كنت أدرس الاتصالات فى الجامعة، وهو تخصص يُلزم دارسيه بقضاء فترة تمرن قبل تخرجهم، وكان فصل الشتاء التعليمى هو الفصل المقرر لى فيه قضاء فترة التمرين على أن أتخرج فى شهر أغسطس. كنت محظوظة بأن تكون فترة تمرينى كما حلمت بها، حيث عملت مع عدد من الموهوبين فى مجال الاتصالات، ولكننى بدأت أشعر بعد أسبوعين من التمرين بنفس أعراض احتباس البول وتطبل البطن. لا يمكن أن يحدث هذا! لا يمكن أن يحدث هذا الآن، وأنا فى فترة التمرن هذه التى كنت أتوق إليها. كنت أعرف بالتحديد ما سيحدث، وما سأواجهه على مدار الأشهر الثلاثة أو الأربعة التالية. ومع ذلك، فقد عزمت فى هذه المرة ألا أترك الدراسة، حيث أقنعت نفسى ذهنيًا بأننى سوف أواصل كل شىء.. الجامعة، والتمرين، وكل شىء.

ومرة أخرى بدوت كما لو كنت حاملًا فى الشهر التاسع ولم يعد أى من ملابسى يناسبنى. لقد ترك التورم الحاد فى رجلى وقدمى آثارًا وعلامات كما لو كانت ندوبًا، وظهرت أوعية دموية فى وجهى تاركة رضوضًا أرجوانية اللون، وانتفاخًا لمدة أشهر. سكت أصدقائى وزملائى الذين رأونى طبيعية قبل أسبوع، وبدءوا يحملقون فىَّ وأنا ألزم نفسى بأداء أنشطتى اليومية المعتادة.

وكم من مرة كنت أتمنى أن أختفى فى جحر حتى ينتهى كل هذا. ولكن الابتسامة التى تعلمت أن أرسمها على وجهى أثناء عامى الأول فى المدرسة الثانوية ساعدتنى على مواصلة الحياة. كنت أعرف أن لكل هذا نهاية، ولكننى لم أكن أستطيع رؤية هذه النهاية فى ذلك الوقت. كانت أعراض مرضى تتغير مع كل نوبة، وكنت أستطيع تحملها بدون أن أقضى فترات استشفاء مكثفة؛ لذلك استطعت - بألم - أن أواصل حياتى. ومع كل يوم كنت أتحسن، ومع الوقت عدت إلى قوتى الكاملة، وحققت هدفى فى التخرج فى الجامعة فى أقل من أربع سنوات رغم حالتى الصحية.

وكان العمل هو الهدف التالى لدىَّ، حيث كنت أتوق إلى تطبيق تعليمى وخبرتى فى مجال العمل. وجدت وظيفة رائعة، وبدأت أتوافق ببطء مع هذا الأسلوب الجديد فى الحياة. لقد اجتزت ما يكفى من محن. وبعد مرور شهرين علىَّ فى وظيفتى الجديدة - وبينما لا أزال أحاول ترك انطباع جيد عنى - أصابتنى نوبة أخرى. لماذا؟.. لماذا؟.. لماذا؟

استمر العلاج، وبدأت كليتاى تضعفان أكثر وأكثر، وتزداد جرعة العلاج قوة، وتزداد معها الآثار الجانبية، حيث بدأت أعانى من الغثيان، والتعب، وتساقط الشعر، وهشاشة العظام، والحساسية من الشمس نتيجة للأدوية التى أصبح جسمى يعتمد عليها يوميًّا اعتمادًا كبيرًا. وبدأ تهديد مرض الديال أو زرع الكلية، وربما أصبح الأمر مسألة وقت فحسب، فمن يدرى.

إن الحياة مع مرضى أشبه بالحياة على المحك، حيث لا أعرف أبدًا متى ستصيبنى النوبة، ولا ما الأعراض التى ستظهر علىَّ، ولا طول فترة التعافى من النوبة، ولا ما مدى تكلفة العلاج الذى سأتكبده لاحقًا. وإنجاب الأطفال أمر مستبعد جدًّا لحالتى، وتقلقنى دائمًا فكرة أن أقابل شخصًا يتزوجنى بعد قبوله لى ولحالتى. ولقد تعلمت أن أكف عن السؤال "لماذا"؟ وأبدأ فى السؤال: "ماذا أستطيع أن أتعلم من هذه الخبرة؟". إن الأهداف التى وضعتها لنفسى هى أهداف أعرف أننى أستطيع تحقيقها، ولكن العقبات تعترض طريقى دائمًا. لقد عشت حتى اليوم، ومن أجل ما أستطيع أن أفعله اليوم - لم أعش فى الماضى أو فى المستقبل. وربما لا يصبح مستقبلى كما خططت له - بسببى.



يا لهذه السيدة من سيدة رائعة! أود هنا أن أثير أربع نقاط هى:

أولًا، الناس الذين يدرسون خصائص الأفراد الذين يتحملون الضغوط يركزون أساسًا على ثلاثة توجهات تتجلى كلها لدى هذه السيدة الشجاعة، وهذه الخصائص هى: التحدى، والسيطرة، والالتزام.

التحدى يجعل المرء يتعلم من خبراته سواء كانت هذه الخبرات إيجابية أم سلبية، ولا يتبع أسلوب "من حقى على الحياة أن......" الذى يتسم بالراحة والشعور بالأمان.

السيطرة تعنى أساسًا مواصلة التركيز على مجموعة الأشياء التى تستطيع أن تتعامل معها - رغم ما قد تبدو به من بساطة - حتى لا تسقط فى شرك الشعور بأنك ضحية، أو السلبية، أو انعدام الحيلة.

أما الالتزام، فيؤدى بالمرء إلى مواصلة المشاركة فى المهام والأهداف المختلفة مثل إكمال التعليم، وليس التراجع لحماية النفس.

ثانيًا، لاحظ تغير أسئلة هذه السيدة من "لماذا؟" إلى "ماذا أستطيع أن أتعلم؟". أثناء كفاحه للنجاة من الموت فى معسكرات اعتقال النازى، تعلم "فيكتور فرانكل" أن يسأل نفسه: "ما الذى تطلبه منى الحياة؟" بدلًا من "ماذا أريد من الحياة؟". وبالإضافة لذلك، فقد كان يواجه زملاءه ممن سيطر عليهم الاكتئاب العميق، والتوجهات الانتحارية باستخدام نفس الأسئلة: "ماذا تريد منى الحياة؟ ما الذى لدينا لنعيش من أجله؟ أى معنى نستطيع أن نجده للحياة؟" بدلًا من السؤال: "ما الذى نريده من الحياة؟". ولذلك السبب يقول "فرانكل" إن مغزى الحياة شعور وليس اختراعًا. عندما تسأل: "ماذا تريد الحياة منى؟"، فإنك تستمع لضميرك، وضمير المرء مثل الرادار من حيث إنه يحدد أفق مسئوليات المرء، وموقفه ثم يقدم له التوجيه والإرشاد.

ثالثًا، تحتوى جملة "التخطيط ذو قيمة هائلة، أما الخطط نفسها فليست لها قيمة" على بعض الحكمة. ورغم أننى لا أوافق تمامًا على أن الخطط عديمة القيمة، فإننى أعتقد أن الجملة محقة بشأن تغيير المواقف مما يؤدى إلى أفكار مهمة. خذ صاحبة القصة السابقة مثالًا. لقد تعرضت كل خططها وتوقعاتها للانهيار باستمرار، وتعرضت لإحباطات متواصلة؛ لذلك بدأت تُعرِّف (العادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك) بمعايير التعليم، والتأقلم، والتوافق، والتعديل، والتفاؤل.

رابعًا، ألف "لويد سى. دوجلاس" قصة جميلة اسمها "مخاطرة نفيسة" تتوازى فى بعض جوانبها مع رحلة حياة صاحبة القصة السابقة. إن المرء لا يقدر ويقيم الحياة حق قدرها إلا عندما تتعرض حياته للتهديد. الحياة نفيسة، ولكنها قد تتعرض للمخاطرة باستمرار من قوى خارج نطاق سيطرة المرء عليها. منذ سنوات طويلة يقرأ أفراد أسرتى قصة "مخاطرة نفيسة" أثناء إجازة العيد؛ لأنها قصة تثير يقظتنا، ومع ذلك فإنها ترفع روحنا المعنوية وتلهمنا خاصة عندما نفكر فى العام الذى مر علينا، والعام الذى ينتظرنا - والأهم من هذا أنها تجعلنا نعيش بشعور بالامتنان فى اللحظة الحاضرة.

محل الزهور

هذه القصة توضيح جميل لكيفية خلق العقل للعالم، فإذا حملنا فى قلوبنا وعقولنا رؤية أو حلمًا عميقًا، فإن هذا لا يؤثر على توجهاتنا وسلوكياتنا فحسب، بل ويمتد أيضًا ويؤثر على ظروف حياتنا. لاحظ أن كل الأشياء توجد مرتين - ذهنيًا أولًا ثم تتجسد فى الواقع ثانيًا (العادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك). وقد زرعت صاحبة هذه القصة جملة الرسالة عميقًا بداخل قلبها لدرجة ردمت من خلالها الفجوة بين حلمها وبين تحقيقه.

حلمت بأن أمتلك محلًا للزهور منذ أن كنت فى المدرسة الثانوية، لذلك درست علم البستنة فى الجامعة، ولكن حلمى أفل ببطء تحت ضغوط زواجى ثم طلاقى ثم تربية أبنائى. ومن المفارقة أن وفاة ابنى هى ما أحيا لدىَّ هذا الحلم، حيث رأيت زهورًا جميلة تأتى لمنزلنا تعبيرًا عن الحزن والمواساة لمصابنا، فتأثرت بها. وعندما لمست بتلات الزهور وشممت رائحتها قلت لنفسى: "ها هى. هذا هو ما كنت أبحث عنه - ملمس الزهور، ولونها الجرىء، ورائحتها. لقد نسيت أيتها الزهور كل ما كنت أفكر فيه بشأنك". ثم تخيلت بائع الزهور وهو ينضد هذه الزهور الجميلة بما ينير حياتنا فى هذا الوقت القاتم، فأدركت أننى أريد مساعدة الناس بمثل هذه الطريقة.

عندما تخيلت بلوغى الثمانين من عمرى - كأحد أجزاء وضع جملة برسالتى الشخصية فى الحياة - فكرت فى محل الزهور الذى أريد تأسيسه، وتخيلت كل البشر الذين أستطيع مساعدتهم من خلاله: فى الميلاد، والزفاف، وأعياد الميلاد، والجنازات. فى كل تلك الأيام أستطيع مساعدة الناس على أن يظهروا أنهم يهتمون بمن يمرون بتلك الحالات. ولم أر أن هناك طريقة أكثر إرضاء وإسعادًا لقضائى الأيام من العمل كبائعة زهور. وعندما حان وقت كتابتى لجملة الرسالة الخاصة بى، كتبت أننى أريد أن يكون لدى محل للزهور فى يوم من الأيام. وكان مجرد رؤيتى لهذه الكلمات مكتوبة على ورقة يجعل حلمى واقعيًا بصورة من الصور.

وبعد ذلك بعام ذهبت إلى أصحاب محل لبيع الزهور اسمه (شواطئ المحيط) وسألتهم: "كيف حال محلكم؟"، فقالوا لى: "إننا نفكر فى بيعه، ولم نجد مشتريًا حتى الآن، فهل تريدين شراءه؟".

أسرت هذه الكلمات قلبى، وبدلًا من أن أقول: "لا أستطيع. إن هذا غير ممكن"، أو انتحال الأعذار مثل: "كم أود ذلك، ولكن الوقت غير مناسب"، أو "إننى أعمل بدوام كامل، وأنا أم معيلة لابنين مراهقين"، قلت لنفسى: "أجل، أجل. هذا هو حلمى".

بدأت فى العمل على تحقيق حلمى، ففحصت مكسب المحل وخسارته، واستعنت بمستشار مالى لدراسة مدى الجدوى الاقتصادية للمشروع، وحصلت على المال اللازم لشراء المحل.

وأنا الآن صاحبة محل للزهور، ويحكم كل قراراتى فى العمل وكيفية تعاملى مع العاملين لدى حلمى الأساسى. لقد منحتنى جملة الرسالة التى كتبتها الشجاعة، وأنا الآن أفعل ما كنت أحلم

وعندما حان وقت كتابتي لجملة الرسالة الخاصة بي،
كتبت أنني أريد أن يكون لدى محل للزهور في يوم من
الأيام. وكان مجرد رؤيتي لهذه الكلمات مكتوبة على ورقة
يجعل حلمي واقعيًا بصورة من الصور.

بأن أفعله. إنني أعرف أن امتلاك محل زهور هو تحقيق لحلمي. يريد غيرى أن يمتلك العالم، أما أنا فكل ما أريده هو أن أجعل العالم جميلًا.



الخيال أقوى من الذاكرة؛ لأنه يحرر الإمكانات والموارد اللامحدودة. أما الذاكرة فإن أحداث الماضي والموارد المحدودة تقيدها. وعندما استخدمت صاحبة هذه القصة خيالها وأحلامها كمعيار لاتخاذ قراراتها، أصبح حلمها نبوءة تحقق نفسها، حيث استفاد عقلها الباطن من الخبرة والفرصة لتحقيق أحلامها. وقد أطلقت هذه الأحلام أيضًا الإثارة والأمل لدى أناس آخرين.



كابوس حياتى

القصة التالية موقظة بقوة. استشعر مدى عمق حزن صاحب القصة، وكذلك القوة المبهجة لفكرة واحدة، وهى أن هناك مسافة فاصلة بين المثير والاستجابة.

بعد تخرجى فى الجامعة، أصبحت مهندسًا ناجحًا. ولكننى سمعت فى نهايات العشرينات من عمرى صوتًا بداخلى يخبرنى بأننى أستطيع أن أقوم بتدريس العلاقات للراشدين؛ لذلك تركت عملى كمهندس، وبدأت فى دراسة العمل بالمنتديات التعليمية.

اجتهدت فى دراستى وتخرجت فى كلية للمنتديات التعليمية بدرجات شرفية وجوائز سنوية من إدارة الكلية. وبعد تخرجى مباشرة انتقلت أنا وزوجتى وابننا الرضيع "سيث" إلى مدينة أخرى حتى أستطيع المشاركة فى برنامج لتعليم العلاقات للراشدين تابع لدار عبادة كبيرة. وهنا أيضًا حققت نجاحًا، واستمتعت بعمل ناجح يترك أثرًا إيجابيًّا على حياة الناس.

وقد ازدهرت عائلتنا فى هذا الموقف الجديد، وكنا ننتظر مولودًا ثانيًا فى غضون شهرين. كانت الحياة جميلة، وذات ليلة - وبينما كانت زوجتى ترقد مسترخية على الأريكة - قررت أن أنظف مسدسى، فانطلقت منه رصاصة أصابتها، ولم يستطع الأطباء إنقاذها هى والجنين.

تحطمتُ، فقد كان هذا كابوسًا ثقيل الوطأة، وتراوحت انفعالاتى بين الإنكار، والغم، واليأس، والخواء الكامل. وفى الثالثة والثلاثين من عمرى أصابت حياتى حالة من الركود، فانتقلت للحياة مع والدىَّ لبضعة أشهر بعد الحادثة؛ لأننى لم أستطع أن أعيش بمفردى، حيث واصلتُ عملى بدار العبادة لمدة عامين تقريبًا، والحق أن من كان يفترض أن أساعدهم بعملى كانوا هم يساعدوننى. ولكننى اضطررت للتوقف عن العمل؛ لأن هذا العمل كان يذكرنى بحياتى مع زوجتى الراحلة. عندما يعمل المرء بخدمة الناس، فإن زوجته وعائلته تشكلان جزءًا أساسيًّا من عمله، فلم أكن أستطيع أن أخطو خطوة فى مكان عملى دون أن أشعر بالألم وبعذاب الضمير؛ لذلك استقلت من الوظيفة التى كانت تمنحنى الكثير من البهجة.

والحق أننى غيرت حياتى أيضًا، حيث عرض علىَّ صديق وظيفة فى مبيعات أجهزة تشييد وبناء كبيرة. لم يسبق لى أن بعت معدات كبيرة فى حياتى، بل إننى لم أكن أعرف أسماء بعض هذه المعدات فى البداية. ورغم أن هذه الوظيفة لم تكن تتطلب دقة وتركيزًا، فقد كانت بمثابة منحة لى، فكل ما كان على فعله هو الذهاب للعمل وبيع بعض المكابس والقليل من الحفارات على مدار الشهر ثم أعود لبيتى. لم تكن الوظيفة تثير تفكيرى، ولم تكن تمثل لى تحديًا. وكنت لا أزال متأثرًا بالحادثة، حيث كان مخى وعقلى وقلبى تحاول فهم ما حدث؛ لذلك كانت هذه الوظيفة مناسبة لحالتى.

سارت حياتى سيرًا آليًّا لبعض الوقت، حيث كنت أصحو من نومى، وأُطعم أبنى وآخذه إلى الحضانة ثم أذهب للعمل وأعود منه لأحضر ابنى من الحضانة، ثم أعد الغداء ثم أنظف البيت

ثم آوي للفراش. قبل الحادثة كنت شخصًا نشطًا جدًا حيث كنت أضع أهدافًا وأحققها. ولكننى بعد الحادثة لم أستطع تحديد شيء واحد أريد أن أحققه، حيث كنت أستطيع فعل كل الأشياء اليومية البسيطة التى ينبغى فعلها مثل شراء الحليب، ولكننى لم أستطع أن أجعل نفسى أقوم بالأشياء المهمة؛ فلم أستطع - مثلًا - أن أخطط لمستقبل جديد سواء لابنى أو لنفسى، حيث لم أجد فى نفسى أننى أفكر لهذا المدى مستقبلًا وليس لدى ذلك الاهتمام الكبير بالمستقبل.

وعندئذ تصادف أن قرأت كتاب إدارة الأولويات، ولم أكن أقرأ منه إلا أجزاء قليلة فى كل مرة. ولكننى عندما بدأت قراءة الجزء الذى يناقش المثير والاستجابة، أدركت ما يحدث لى عندئذ: أدركت أننى كنت أقف على حافة المسافة بين المثير والاستجابة، والحق أننى وقفت فى هذه المسافة لمدة ثلاث سنوات، فعلى مدار ثلاث سنوات بدأت الانتقال - ببطء وتدريج شديدين - إلى الوقت الذى أستطيع الاستجابة فيه. والآن - وبعد ثلاث سنوات - أشعر أخيرًا بأننى أستطيع الاستجابة لوفاة زوجتى.

ولم يكن هذا الشعور خبرة فورية من نوع ما، بل شعرت ببطء وبالتدريج بالقدرة على المزيد من السيطرة، والمزيد من المبادرة، والمزيد من الفعل فى حياتى. وأذكر أننى تحدثت فى ذلك الوقت مع واحد من أفضل أصدقائى، وكان رجل دين، فقلت له: "إننى أشعر بتلك الأحاسيس الغريبة مرة أخرى. ثمة شيء ليس مضبوطًا".

فقال لى: "أعتقد أن ما يحدث هو أنك تستيقظ".

فقلت: "وماذا تعنى بأننى أستيقظ؟".

فقال: "حسنٌ، لقد أصبحتَ مستعدًا فى النهاية للخروج من الشرنقة، حيث أصبح جسمك وعقلك وقلبك مستعدة للحياة من جديد. لذلك أعتقد أنك تستيقظ".

كان من بين أول الأهداف التى وضعتها لنفسى فى ذلك الوقت أن أنتهى من قراءة الكتاب. وقد كنت قارئًا نهمًا قبل وفاة زوجتى، ولكننى لم أقرأ كتابًا واحدًا لمدة ثلاث سنوات بعد وفاتها، بل وربما لم أقرأ مجلة أيضًا. وعندما بدأت القراءة، زاد شعورى بالحياة يومًا بعد يوم، وشعرت أيضًا بأننى أكثر استعدادًا للتفكير فى المستقبل وأكثر استعدادًا لتشكيله بدلًا من أن أتركه يحدث لى فحسب.

وكان هدفى الثانى أن أترك لابنى شيئًا إذا وافتنى المنية، ولم أكن أريد أن يكون إرثى له توقف حياتى، فقررت أن أركز على بناء شيء يمكن لابنى أن يفخر به بعد وفاتى. ولا تظن أننى كنت غاية فى الحماس منذ البداية، حيث بدأت العمل والانتباه ببطء. لقد فكرت طويلًا وبتركيز فيما هو مهم بالنسبة لى ولابنى، فجعلت شعارى أن أعيش كل يوم كما لو كان آخر يوم فى حياتى بحيث أفعل دائمًا الأشياء المهمة أولًا، وفكرت فى كيفية إدراج أسلوب التفكير هذا فى خططى المستقبلية. وعندئذ كتبت جملة بالرسالة التى من شأنها أن تساعدنى على التعافى، وتقديم إسهام إلى هذا العالم، وتطوير علاقاتى مع أحبتى. أصبحت حياتنا أكثر إشراقًا وحيوية، ومتعة فى أن نحياها ببطء وبصورة مؤكدة. تتحدث الكتب السماوية عن وقت لكل شيء، وعندما كان

الوقت مناسبًا بالنسبة لى، استطعت أن ألمّ شتات نفسى وأواصل الحياة.

والآن أنا سعيد فى حياتى بعد أن تزوجت ثانية، وابنى يحب زوجتى، ولدى زوجتى من زواج سابق ابنتان جميلتان، وحياتى تسير - ببطء نسبى، وبمنهجية نسبية، ومع ذلك فإنها لا تزال تسير، حيث بدأت فى إصدار مجلة للأزواج الذين سبق لهم الزواج، وأسست شركتى الخاصة، وقبلت الكثير من عروض العمل للعام القادم.

ولا شك فى أن أصعب شىء فعلته هو أننى سامحت نفسى على الحادثة، والشىء الذى يليه فى الصعوبة هو أننى عشت عملية الحزن، والشىء الثالث هو أننى كانت لدىَّ الشجاعة لأن أحلم مرة أخرى، وأن أبدأ فى تحويل هذه الأحلام إلى واقع.

وإننى أؤكد لك هنا أننى لا يزال لدىَّ ما أطلق عليه اسم "مشاعر اكتئاب". قال "جون كلايبول" - أحد رجال الدين الذين أعرفهم - بعد وفاة ابنته فى الثامنة من عمرها بعد إصابتها بسرطان الدم: "سأستطيع أن أمشى من جديد، ولكننى سأظل أعرج فى مشيتى للأبد"، وأنا أيضًا ربما كنت أعرج، ولكننى أواصل المشى فى الحياة.

أود أن أذكر لحظة شخصية ترفع المعنويات سبق لى أن ذكرتها فى كتبى السابقة. وقد مرت بى تلك اللحظة فى إجازة بجزر هاواى. كنت هائمًا وسط أكوام من الكتب فى آخر صالة مكتبة جامعية، فأثار كتاب منها اهتمامى، وعندما قلبت صفحاته وقعت عيناى على فقرة كانت مثيرة ويصعب نسيانها لدرجة أنها أثرت بعمق على طريقة تفكيرى وعلى حياتى.

وكانت الفقرة المكونة من ثلاث جمل تعبر عن فكرة واحدة قوية، وتقول الفقرة:

بين المثير والاستجابة ثمة مسافة.

وفى هذه المسافة تكمن حريتنا وقدرتنا على اختيار استجابتنا.

وفى استجابتنا للمثيرات يكمن نمونا وسعادتنا.

لا أستطيع شرح الأثر الذى تركته تلك الفكرة علىَّ، حيث غمرتنى تمامًا، وظللت أمعن التفكير فيها مرة بعد مرة، وأنعم بالحرية التى منحتها لى، وتمثلتها بداخلى؛ فبين كل شىء حدث لى واستجابتى له كانت هناك مسافة، وكانت هذه المسافة تمثل حريتى وقدرتى على اختيار استجابتى. وفى استجابتى يكمن نموى وسعادتى.

كلما ازددت تمعنًا لهذه الجملة، ازددت إدراكًا لاستطاعتى اختيار الاستجابات الصادرة عنى والتى قد تؤثر على المثير نفسه. إننى أستطيع أن أكون - بنفسى - قوة من قوى الطبيعة.

أنت ناجح... ولكن هل أنت سعيد؟

كثيرًا ما حكيت لى قصة الشخص الذى كان يرتقى سلم النجاح، ثم اكتشف بعد ارتقاء السلم إلى آخر درجاته أن السلم كان يستند للجدار غير المناسب. وهذه القصة توضح كيف تساعدك (العادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك) على تحديد الجدار الذى تسند إليه سلمك.

كنت أجلس فى مطعم مع شاب كان يعمل فى مؤسستنا منذ خمس سنوات. وكان ذلك الشاب لديه منزل كبير ومرآب سيارة قريب من الباب الأمامى للمنزل الذى توجد عليه لافتة نحاسية تحمل اسمه. ناقشت مع ذلك الشاب على الغداء تعريف كل منا للنجاح، فذكرت له جملة الرسالة الشخصية، فقال لى إنه لم يسمع عنها كفكرة. وحتى أوضح له كيفية إعداد جملة رسالة شخصية، سألته عن أهم شىء بالنسبة له، فبدأ يعدد كل الأشياء التى يريد فعلها، ولم يكن من بين تلك الأشياء أى شىء يرتبط بوظيفته.

فسألته بعد أن انتهى من حديثه: "وهل أنت سعيد؟".

فقال: "حسنًا، كلا".

فسألته: "ولكنك ناجح، أليس كذلك؟"، ثم ضحكت ضحكة قصيرة، فشرد الشاب فى التفكير.

لم أر ذلك الشاب بعد ذلك لبضعة أشهر لأن كلًا منا سافر إلى مناطق مختلفة من الشركة إلى أن قابلته فى إحدى الردهات ذات يوم. ولأننى كنت أريد أن أعرف أخباره، فقد فكرت فى أن أذهب معه إلى حيث هو ذاهب، فقلت له: "مرحبًا "كريستيان"، انتظر. إلى أين أنت ذاهب؟ سأذهب معك".

فقال: "إننى لست ذاهبًا إلى أى مكان، فهذا يومى الأخير".

فقلت مصدومًا: "ماذا؟".

فقال: "نعم، فقد كنت مع المدير توًا، وسألنى عن سبب تركى العمل، فقلت له إنك أنت السبب".

فقلت: "أوه، كلا. أنت تمزح. لماذا تقول له هذا؟".

فقال: "حسنًا، لقد أخبرته عن الحوار الذى دار بيننا بمدينة إل باسو، وبأنك جعلتنى أنظر للحياة لأرى إن كنت أفعل فيها ما أريد أن أفعله. ولم أكن أفعل ما أريد أن أفعله فى حياتى؛ لذلك تركت هذه الوظيفة، وبدأت فى فعل الأشياء التى أحبها فعلًا. شكرًا يا صاح".

لم أر ذلك الزميل منذ عامين الآن. وكان هذا الزميل عندما ترك العمل قد أسس مع زوجته شركة صغيرة لصناعة الأسقف؛ لأنه يحب العمل فى الأخشاب. كان يعمل فى مجال الاتصالات، ولكنه الآن يصنع ألواحًا خشبية لأسقف المنازل، ويبنى الشرفات وهو سعيد. هل تتخيل هذا؟

سألته عن أهم شيء بالنسبة له، فبدأ يعدد كل الأشياء التي يريد فعلها، ولم يكن من بين تلك الأشياء أي شيء يرتبط بوظيفته.



العالم الغربي يركز على السلوك، أما العالم الشرقي فهو أكثر تمعنًا. وتحاول (العادتان الثانية: ابدأ والغاية في ذهنك، والثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم) سد الفجوة بين الشرق والغرب - فكر جيدًا، ثم تصرف فيما يتعلق بقرارك. وتوضح القصة السابقة أفضل توضيح لقوة الاختيار (العادة الأولى: كن مبادرًا)، والتفكير الحريص بشأن الأشياء الأكثر أهمية (العادة الثانية: ابدأ والغاية في ذهنك)، ثم العمل وفقًا لذلك التفكير (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم). لقد أحدث صاحب تلك القصة تحولًا شجاعًا شاملًا في حياته بإسناده سلم النجاح على جدار السعادة. إن أفضل طريقة للتنبؤ بالمستقبل هي صناعته.

قصة سجين

تأمل التغير الهائل الذى طرأ على حياة صاحب القصة التالية والدمار الذى لحق بها، ومع ذلك فقد عاش منتصرًا أثناء وجوده فى السجن. لاحظ الأثر الفورى على عقله عندما أدرك المسافة التى تفصل بين ما يحدث للإنسان وبين استجابة الإنسان له، ثم لاحظ ما يحدث عندما يقرر الإنسان ألا يركز إلا على هذه الأشياء التى يستطيع السيطرة عليها بدلًا من الإنكار، وتوجيه اللوم، ومحاولة الانتقام.

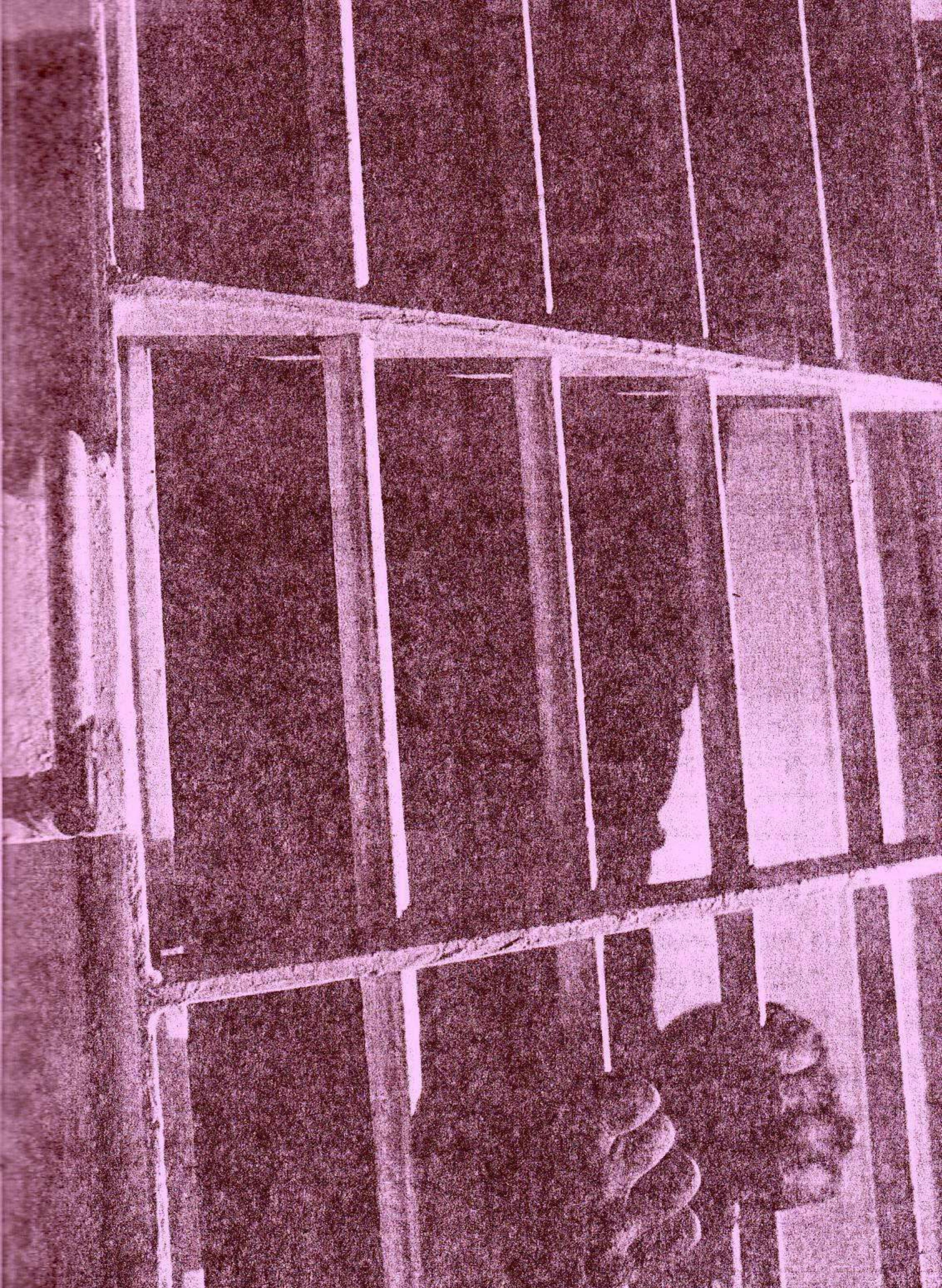
استيقظت ذات يوم فى المستشفى وقد تحولت حياتى إلى دمار، حيث أخبرتنى زوجتى بأننى تعرضت لحادث سيارة. وكنت قد شربت فى حفل مع صديقى "فرانك" الذى كان معى فى السيارة بعد أن انتهينا من الحفل، وتوفى فى الحادث.

وُجه لى الاتهام بقتل صديقى. وأثناء انتظارى المحاكمة، انضممت لجمعية تعافى من إدمان الشراب. عندما حضرت اجتماعًا فى أول ليلة لى فى الجمعية شعرت بعدم وجود شىء مشترك يربطنى ببقية الناس هناك، ولكننى خرجت من الجمعية وأنا أشعر بأننى أنتمى لذلك المكان أكثر من شعورى بالانتماء لأى شىء فى حياتى.

كان برنامج جمعية التعافى من إدمان الشراب المكون من اثنتى عشرة خطوة قد ساعدنى مساعدة كبيرة على تغيير حياتى تغييرًا كاملًا. وكنت أحتاج لمساعدة للتغلب على ما هو أكثر من شعورى بالذنب والحزن على وفاة صديقى، حيث كانت حياتى الزوجية مضطربة، وكنت بانتظار محاكمتى بتهمة القتل، وكان توكيل بيع الدراجات البخارية الذى أمتلكه - وهو واحد من أكبر التوكيلات التجارية فى الولايات المتحدة - مدينًا بمبالغ كبيرة. ولم تكن مشكلة الشراب لدىَّ إلا عرضًا واحدًا على مشاكل أخطر، حيث كنت أظن أن الشراب سيغطى على اضطرابات حياتى، ولكننى كنت فى حالة من الفشل على المستويين الشخصى والمهنى.

وبمساعدة جمعية علاج إدمان الشراب، بدأت أبحث عن مادة أقرؤها لتساعدنى على تغيير حياتى. وكنت فى الرابعة والثلاثين من عمرى عندما قرأت كتاب علاج المدمنين على الشراب. وكان أول كتاب أقرؤه من أوله لآخره، وكان كتاب العادات السبع هو الكتاب الثانى. وكانت المقابلة بين قيامى بالمبادرة والتصرف وفقًا لرد الفعل تمثل لى فكرة كبيرة، خاصة لأنه كان من المحتمل أن أواجه عقوبة السجن. لم يسبق لى أن دخلت السجن، ولم تكن لدى أية فكرة عما سيحدث لزوجتى وابنتى وأسرتى وعملى إذا حُكم علىَّ بالسجن لثلاثين عامًا؛ فتلك هى العقوبة التى تنتظرنى إذا ثبت أننى مذنب. شعرت فى بعض الأحيان بأننى أريد أن أموت.

أدركت أن علىَّ أن أركز على ما أستطيع السيطرة عليه (العادة الأولى: كن مبادرًا). وفى العمل بدأت بالتركيز على إعداد مدراء فروع المتاجر العاملين معى لتسيير العمل إذا دخلت السجن لفترة طويلة، وأشركتهم فى مبادئ العادات السبع، وعملت معهم أيضًا على تقليل ديون الشركة.



بدأت في وضع ذلك الجانب من حياتي في وضعه الصحيح، ولكن علاقتي بزوجتي كانت لا تزال تتدهور، حيث كانت قد تحملت الكثير أثناء هذه الفترة، وكانت تعتني بشقيق لها مريض في فلوريدا. زرتها، ولكنه كان من الواضح أننا نتباعد أكثر فأكثر.

وفي ذات يوم عانيت من تشنجات في الجزء العلوي من جسمي وذراعي، فاتضح أنني أعاني من إصابة في عظم عنقي ناتجة عن ارتطام رأسي بسقف السيارة في الحادث. وكانت الإصابة قد أثرت على حبلي الشوكي، وأحتاج إلى إجراء جراحة تستمر لثماني ساعات. انخفض وزني من ٢٤٠ رطلًا إلى ١٩٥، ولكنني تجاوزت هذه الأزمة، وكان مما ساعدني على تجاوزها اكتشافي وقراءتي كتاب "فيكتور فرانكل": الإنسان والبحث عن المغزى من الحياة. والحق أنني قرأت هذا الكتاب أربع مرات، وتعلمت منه أن لديَّ القدرة على السيطرة على استجاباتي لكل ما يحدث لي (العادة الأولى: كن مبادرًا). كانت حياتي تنهار، ولكن لم يكن من المحتم أن أنهار معها.

وعندما بدأت في التغير من داخلي، لاحظ هذا المحيطون بي، حيث تلقيت خطابًا من زوجتي ذات يوم تقول فيه إنها بدأت تدرك أنه قد لا يكون من الصواب أن ننفصل، وأنها تريد العودة للمنزل، ومحاولة إنجاح حياتنا الزوجية.

وفي زياراتها أثناء الوقت الذي لم نكن نعيش فيه معًا، حرصتُ بقوة على أن أفهمها قبل أن أحاول أن أجعلها تفهمني، حيث كنت أظن دائمًا أن كل شيء يحدث يتعلق بي، وهذا نوع من الكبرياء الزائف أو الأنانية. وعندما تعلمت أن أكف عن التصرف بدافع رد الفعل، وواصلت جمع المعلومات منها، بدأنا في التواصل بصورة أفضل، وفي النهاية عادت للحياة معي.

وكانت قد قضت معي ثلاثة أيام عندما قبل مكتب المدعي العام استئنافي، حيث حُكم على بعشر سنوات بدلًا من عقوبة الثلاثين عامًا التي كان يُحتمل أن أواجهها. وعندما أخذوني إلى السجن ذهبت إليه وفي عقلي كتاب "فيكتور فرانكل"، ولدي اعتقاد بأنني سأحقق أفضل استفادة من خبرة السجن هذه. وبغض النظر عن كل ما يحدث، كنت عازمًا على السيطرة على ما أستطيع السيطرة عليه، وألا أتأثر بتلك الأشياء الواقعة خارج نطاق سيطرتي.

وحدث بضع مرات في السجن أن كدت أتشاجر، ولكنني ألزمت نفسي بأن أظل مبادرًا لا متصرفًا بأسلوب رد الفعل، حيث كنت أركز عقلي على الهدف والغاية – وهي أن أبتعد عن المشاكل حتى أستطيع الخروج المبكر من السجن لحسن السلوك والعودة إلى بيتي (العادة الثانية: ابدأ والغاية في ذهنك).

حصلت بداخل السجن على وظيفة تنظيف المكاتب الأمامية للسجن، وحصلت على ثقة إدارة السجن لدرجة أنهم كانوا يستمعون لي عندما أعبر عن مشكلة أتعرض لها. وكان من بين تلك المشاكل أنه عندما يتم إحضار الأطفال لزيارة آبائهم في السجن، فلم يكن هناك أي شيء يفعلونه عندما يتحدث الوالدان معًا، فاقترحت إنشاء مكتبة أطفال في صالة الزيارة في السجن. لم يكن لدى إدارة السجن مال، فطلبت من زوجتي أن تنتقي مجموعة من الكتب

لمختلف الفئات العمرية، ودفعنا ثمنها، وتبرع آخرون بالكتب حتى إن المكتبة أصبح بها قسم باللغة الإسبانية.

والآن ترى مئات الأطفال يجلسون مع آبائهم يقرءون الكتب بدلًا من جلوسهم وهم يغالبون النعاس كما كان يحدث من قبل.

وإضافة لذلك، فقد بدأت أيضًا فى شرح ما تعلمته عن كيفية تغيير حياتى للمساجين الآخرين ممن كانوا يهتمون بالموضوع، فطلبت المزيد من نسخ كتاب "فيكتور فرانكل"، وكتاب العادات السبع، ووزعتها على زملائى المساجين، ودعوتهم لمناقشة المبادئ التى يحويها الكتابان بضع مرات فى اليوم وشجعتهم على مناقشة هذه المبادئ مع آخرين.

وذات يوم جاءنى سجين وقال: "ربما كنت أنت أكثر من خسر فينا نحن نزلاء هذا السجن بدخولك السجن. أنت الشخص الأكثر سعادة وإيجابية فى هذه الغرفة، فلماذا؟".

فقلت له: "رغم أننى ليست لدى سيطرة على ظروف حياتى الحالية - والتى هى نتيجة لأفعالى منذ عدة أعوام - فإن الشىء الوحيد الذى أستطيع تغييره الآن هو توجهى وسلوكى، وهذا هو ما أحاول السيطرة عليه. يمكننى أن أسير فى هذه الغرفة متذمرًا أركل الأثاث، وأنوح، وأنتحب، ولكن هذا لن يفيدنى. من المؤكد أن هذا لن يعيدنى إلى بيتى وعائلتى بسرعة أكبر ولن يجعل حياتى هنا أسهل. لذلك فقد قررت أن أكون على ما أنا عليه، لأننى قد أموت غدا، وإذا متُّ غدًا فإننى لا أريد أن أهدر اليوم بكامله - آخر يوم فى حياتى - فى الشعور بالبؤس".

ثم علمت ذات يوم أن حريقًا التهم متجر الدراجات البخارية الذى أمتلكه. حيث قال والداى إن النيران ظلت مشتعلة بالمتجر لمدة أربع وعشرين ساعة. وعندما ذهبت زوجتى للمكان وجدته قد استوى بالأرض، أغمى عليها، حيث كانت قد أُبلغت بوجود مشكلة كهربية بسيطة. انهارت معنوياتى عندما سمعت هذا، فذهبت إلى صديق فى السجن، فأجلسنى وأعاد علىَّ كل ما تعلمه منى. قال لى إن ثمة شيئًا جيدًا ودرسًا ينبغى علينا تعلمه فى كل ما يحدث لنا. وجعلنى أدرك أن هذه فرصة لوالدىَّ ليبنيا المتجر من جديد وحدهما. لقد بنيت أنا هذا المتجر، وبعد ما حدث لى سيستطيعان بناءه وتقديمه لى كهدية عند خروجى من السجن. لقد كنت سيئًا دائمًا فى أخذ الأشياء من الناس؛ لذلك سيمكننى هذا الحريق من قبول أى شىء بصورة أكثر هونًا، وقال إن هذه الحادثة ستقدم أيضًا لوالدىَّ شيئًا ليركزا عليه بعيدًا عن تركيزهما على وجود ابنهما فى السجن. شعرت بتحسن كبير بعد أن تحدثت مع صديقى، حيث استطعت اجتياز التجربة بكاملها.

وقد حاولت أن أقدم شيئًا ما هنا فى السجن بأن أحكى لزملائى ما تعلمته عن كيفية حفاظنا على التزاماتنا مع أنفسنا. إن الجميع هنا تقريبًا يتصرفون بدافع من رد الفعل، وقد اكتشفوا أنهم عندما يوفون بالتزاماتهم، فإنهم يشعرون بدرجة أكبر من الرضا عن أنفسهم.

وأنا الآن قضيت نصف مدة السجن، وقد شكلوا جماعة محترمة تتكون من حوالى ثلاثين رجلًا. ووفروا لنا منطقة خاصة بنا لنوجد بيئة أكثر إيجابية. وبيئتنا هذه أكثر هدوءًا، وأعضاؤها

أكبر سنًا، ويريد الكثيرون الانضمام إلينا. وهذه البيئات أكثر صعوبة من السجن فى بعض الأحيان لأنها تتطلب من الفرد أن يظل مركزًا، حيث يُسمح لأفرادها بالخروج والعمل أثناء النهار، ولكن عليه العودة ليلًا، والحياة وفقًا للقواعد، وإلا أُعيد إلى السجن. هنا يكون الفرد محصورًا بين عالمين.

وبعد دخولى السجن، قد طورتُ منتدى تعليميًا أطلقت عليه "فكر قبل أن تلجأ للشراب"، حيث أذهب للمدارس وأتحدث مع طلبة تتراوح أعمارهم بين ثمانية أعوام وثمانية عشر عامًا، وأحكى لهم قصتى كاملة، وغالبًا ما تثير القصة انفعالاتهم وعواطفهم، حيث كثيرًا ما تستمر الأسئلة التى يوجهونها لى بعد انتهائى من سرد قصتى إلى خمس وأربعين دقيقة. وقد تحدثت فى العام الماضى إلى حوالى عشرة آلاف طالب، وكانت رسالتى واحدة دائمًا، وهى: الاختيارات، والسلوكيات، والتبعات. وقد ساعدتنى هذه الرسالة على التأقلم مع وفاة صديقى بجوارى فى السيارة أثناء الحادثة. وأستطيع أن أؤكد أننى أثرت على هؤلاء الطلبة من خلال الرسائل التى وصلتنى منهم.

حصلت على وعود كثيرة بأن يوضع اسمى على القائمة التالية للمفرج عنهم؛ لذلك كفت زوجتى وابنتى عن السؤال عن توقيت الإفراج عنى. إنه أمر مؤلم جدًا أن يقال لى دائمًا إننى لست على قائمة المفرج عنهم. ومرة أخرى أؤكد أن هذه ظروف لابد أن أتعايش معها، وهى نتيجة لقراراتى وسلوكياتى فى الماضى. وأشعر أيضًا بالضيق عندما أرى الآخرين يعانون، ومع ذلك فهذه المعاناة خبرة للنمو لنا جميعًا، حيث اختلفت زوجتى اختلافًا كاملًا عما كانت عليه منذ أربع سنوات، فقد أصبحت أفضل حاليًا على كل المستويات: روحيًا، وذهنيًا، وبدنيًا. إنها تخطط للمشاركة فى مسابقة لياقة لأول مرة فى حياتها البالغة اثنين وثلاثين عامًا. فى بداية دخولى السجن، فقدت زوجتى إيمانها بكل شىء بسبب كل ما حدث لنا، ولكنها كتبت لى خطابًا بعد ذلك بعام ونصف العام، وأدرجت فى الخطاب "دعاء السكينة"، وقصيدة شعر، واختتمت الخطاب بقولها إنها تكمل معى مشاور حياتى.

لقد كانت محنة سجنى تجربة نمو لنا جميعًا، ولاشك لدىَّ فى ذلك.



أليس من الرائع رغم كل تعقيدات حياتنا الماضية وظروفنا الحالية أننا نضع أنفسنا على طريق مختلف تمامًا للشفاء والتعافى والإسهام والسلام بمجرد أن نصبح مبادرين فى دائرة تأثيرنا. ولا يعنى هذا بالضرورة أن كل ندوب جراح الماضى الروحية سوف تشفى، لأن هذه الندوب قد تؤكد نفسها بطرق أخرى فى المستقبل، ولكن هذا يعنى أنك إذا تحملت مسئولية استجابتك فى اللحظة الحالية، وإذا كانت هذه الاستجابة قائمة على نسق قيمى للعمل بداخل دائرة نفوذك، فإن هذا قد يهدئ، بل وقد يمحو هذه الندوب الروحية من خلال الإيمان.

عادة ما يعترف أولئك الذين يعملون بالقرب من المساجين أن مشكلة المساجين الأساسية هى إنكارهم لمسئوليتهم عن موقفهم؛ لذلك فإن فكرة تحمل المسئولية - أى التحلى بالمبادرة، والعمل

بداخل دائرة النفوذ - تناسب الساجين أكثر من غيرهم. ويمعنى آخر، فإذا كانت هناك مسافة بين المثير والاستجابة بغض النظر عن الظروف - العوامل الوراثية، أو الضغوط الحالية، أو ندوب الجراح النفسية والانفعالية من الماضى - فإن الشىء الأكثر تحريرًا ونبلًا ومجدًا هو إدراكنا لقدرتنا على اختيار استجابتنا.

هذه هى خلاصة كتابات "فيكتور فرانكل" الناجى من معسكرات الموت النازية. وكنت قد اتصلت بالسيد "فرانكل" قبل وفاته بعدة أشهر لأعبر له عن تقديرى العميق لما فعله فى حياته، فقال لى: "لا تقل هذا، فلا يزال لدىَّ مشروعات أعمل على الانتهاء منها" . كانت المشروعات ذات المغزى والمعنى هى ما يدور حوله وما يفعله فى حياته. وقد مثل توجهًا جديدًا فى العلاج النفسى اسمه العلاج بالرمز، حيث يقصد بكلمة "الرمز" البحث عن معنى ومغزى، أو سبب، أو هدف، أو مهمة تحمل مغزى شخصيًا. وقد قال إنه رغم أنه كان قد فقد بصره، فقد كانت زوجته تقرأ له عدة ساعات فى اليوم، وتساعده على تنفيذ هذه المشروعات. وقد توفى "فرانكل" فى نفس الأسبوع الذى توفيت فيه الأم تريزا، والأميرة ديانا.



البحث عن التوازن فى الحياة

- غرفة ٦٠١ بوحدة الرعاية الحرجة فى قسم الأورام
- أبى، أريدك أن تكون معافى
- ليلة الأربعاء: جلستى مع والدتى
- لقد نظرت فى المرآة، فوجدت مهووسا بالسيطرة
- الزيارة المفاجئة
- خطة تعافى "ستيفانى"

غرفة ٦٠٢ بوحدة الرعاية الحرجة فى قسم الأورام

يوضح الموقف الصعب التالى - لمدير مشتت بين مشروع عاجل، ورئيس فى العمل يشعر بعدم الأمان، وأم تحتضر - قوة التعاون الإبداعى - أى التوصل لبديل ثالث أفضل.

كنت أمًّا معيلة لابنين مراهقين عندما مررت بمنعطف مهم فى حياتى العملية؛ فقد كنت مديرة مشروع لشركة كبرى منذ عامين. وكان المشروع قد أوشك على الانتهاء، وكنت سأتولى مسئولية منصب جديد فى منطقة أخرى، ومع ذلك، فقد كان التفويض واضحًا بإنجاز المشروع القائم بأسرع وقت ممكن.

وفى نفس ذلك الوقت تم تشخيص والدتى التى كانت تعيش على بعد ألف وستمائة ميل فى جنوب تكساس بإصابتها بالسرطان. وكان هذا أسوأ مما يتوقعه أى شخص؛ فبعد أن انتهى الطبيب من الجراحة الاستكشافية قال لنا بكلمات لا أزال اذكرها لليوم: "إن استئصال الورم لن يطيل فى حياتها كثيرًا، وأستطيع أن أقول إنها لن تعيش إلا لفترة أسبوعين إلى ثلاثة أشهر".

تُعلمنا الحياة بطريقتها أننا بحاجة لإحداث توازن فى حياتنا، وتحديد المهم فعلًا بالنسبة لنا. ومن الواضح أن حالة أمى كانت موضع تركيز كبير بالنسبة لى، وكذلك كانت حياتى المهنية. وكانت المسألة مسألة توازن فعلًا. كيف أستطيع قضاء أكبر وقت ممكن مع والدتى لرعايتها، وأكمل المشروع الذى أعمل عليه بأسلوب محترف فى نفس الوقت؟ كنت على يقين من أننى لا أستطيع أن أفعل الأمرين معًا نظرًا للمسافة الشاسعة التى تفصل بين والدتى ومقر عملى؛ لذلك قررت أن أدير ظهرى للمشروع، وأطلب إجازة عائلية أقضيها مع والدتى.

وبعد أن اتخذت قرارى هذا مع نفسى، كنت بحاجة لتطبيق عادات التفاعل بين الأشخاص - العادات الرابعة والخامسة والسادسة: تفكير مكسب / مكسب، واسع من أجل الفهم، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون، والتكاتف - فى التعامل مع رؤسائى فى العمل. وكان التفكير بعقلية تحقيق المكسب لكل الأطراف سهلًا فى هذه الحالة؛ فقد كنت مجتهدة للغاية فى العمل، ولم أكن أريد أن أتركهم فى وقت الحاجة فى هذا المشروع. كنت أريد أن تكسب الشركة، ولكننى كنت أعرف أننى ينبغى أن أكون قريبة من والدتى فى أيامها الأخيرة. لذلك اعتقدت أن تسليم إدارة المشروع لزميل آخر سيحقق صالح الشركة.

توجهت لرئيستى فى العمل وأنا مستعدة لأن أفهمها أولًا، وكانت رئيستى فى العمل جديدة فى الشركة، حيث كان أداؤها موضع تدقيق ومراقبة، وكانت بحاجة لترْك انطباع جيد، وكانت تريد إنجاز المشروع فى موعده وبطريقة رائعة. وقد استخدمت أيضًا العادة الخامسة للبحث أولًا عن فهم احتياجاتى واحتياجات أسرتى. وفى ذلك اليوم تعلمت درسًا مهمًّا، وهو أنه عندما يطبِّق طرفان متعاملان معًا العادتين الرابعة والخامسة يترتب على ذلك بصورة طبيعية الوصول للتكاتف. فالتكاتف ليس شيئًا يفعله الناس، بل هو مكافأة على التفكير الفعال بأسلوب تحقيق مكسب كل الأطراف، وفهم الآخر قبل محاولة أن نجعله يفهمنا.


تُعلمنا الحياة بطريقتها أننا بحاجة لإحداث توازن فى حياتنا، وتحديد المهم فعلًا بالنسبة لنا. ومن الواضح أن حالة أمى كانت موضع تركيز كبير بالنسبة لى، وكذلك كانت حياتى المهنية. وكانت المسألة مسألة توازن فعلًا.

وعلى مدار الأشهر الثلاثة التالية، واصلتُ القيام بمسئولياتى من خلال الإنترنت وحاسوبى المحمول من غرفة والدتى فى المستشفى التى تعالج فيها. وعندما تستدعى الضرورة اجتماعًا، كان العاملون معى يجتمعون فى مكتبى، وأنضم إليهم عبر الهاتف من مكتبى المؤقت - الغرفة ٦٠٢ بوحدة الرعاية الحرجة فى قسم الأورام. وللمرة الأولى فى حياتها، شعرت والدتى بالبهجة لرؤية ابنتها وهى تمارس عملها، وعلقت على الإسهامات التى قدمتها فى الاجتماعات، وسألتنى عن بعض جوانب المشروع الذى أديره. وقدمت أنا تعديلًا جيدًا لما أصبح روتيننا المعتاد من الحقن، والعلاج، والأطباء، والممرضات.

وفى النهاية، تم إنجاز المشروع بنجاح فى موعده، واستطعت قضاء ساعات وأيام وأسابيع نفيسة مع والدتى.


تمثلت اللحظة الأساسية فى هذه القصة فى التعامل الشجاع لصاحبة القصة مع رئيستها فى العمل، وتوضيحها مشكلتها لها. يتردد الكثيرون فى فعل هذا؛ لأنهم يضطرون لمواجهة بعض المخاوف - خاصة الخوف من عدم تحقيق النتيجة التى يريدونها. وقد عبر البعض عن هذا تعبيرًا جميلًا عندما قالوا: " الشجاعة هى صفة أية صفة فى أفضل حالاتها" .

والفكرة الأساسية التى اكتسبتها صاحبة هذه القصة هى أن التكاتف ثمرة العادة الرابعة: تفكير مكسب/ مكسب والخامسة: اسع من أجل الفهم أولًا، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون. وإذا وُجدت روح حقيقية للتفكير بأسلوب تحقيق المكسب لكل الأفراد، فسيُبذل جهد لتحقيق فهم متبادل، ومن المؤكد أنه ستتولد أفكار جديدة وبدائل فى هذه الحالة.

أبي .. أريدك أن تكون معافى

هذه قصة رائعة توضح أن التكاتف - الذى يصبح الكل فيه أكبر من مجموع أجزائه - ينتج عن التوازن فى الحياة.

اجتهدت اجتهادًا كبيرًا فى عملى، وعندما بلغت الخامسة والأربعين من عمرى كنت قد حققت نجاحًا كبيرًا. وفى ذلك الوقت كان وزنى زائدًا بستين رطلًا، وكنت أفرط فى الأكل أثناء أوقات الضغوط ولا أمارس الرياضة بانتظام بسبب العمل.

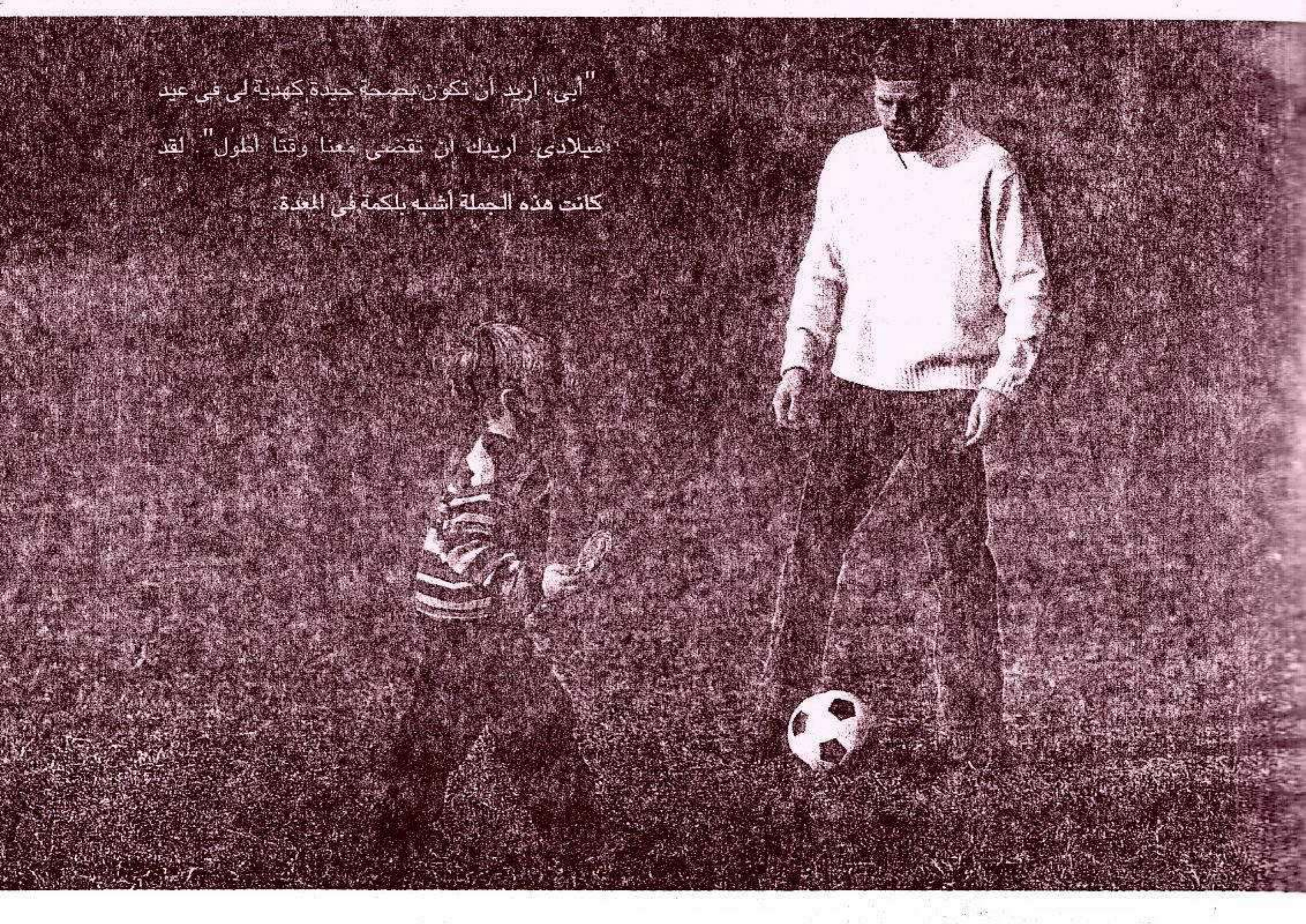
أعطانى ابنى "لوجان" فى عيد ميلاده الخامس كتابًا عن الحياة الصحية، وساعدته والدته على كتابة الجملة التالية بداخل الكتاب: "أبى، أريد أن تكون بصحة جيدة كهدية لى فى عيد ميلادى. أريدك أن تقضى معنا وقتًا أطول". لقد كانت هذه الجملة أشبه بلكمة فى المعدة.

غير هذا الطلب من منظورى لنمط حياتى بصورة كاملة، حيث تحررت من الإفراط فى الأكل وعدم ممارسة الرياضة بانتظام، واكتشفت فجأة أننى كنت أضرب مثلًا غير صحى لأبنائى، حيث كنت أقدم لهم مثلًا بأن الجسم غير مهم وأن السيطرة على النفس غير مهمة، وأن الشىء الوحيد الذى يستحق الاجتهاد من أجله فى هذه الحياة هو المال والوضع الاجتماعى. أدركت أن رعايتى لأبنائى تتضمن أكثر من مجرد توفير احتياجاتهم البدنية والمالية والانفعالية، حيث تتضمن أيضًا مثلًا أعلى يتمتع بالصحة والعافية. ولم أكن أفعل هذا.

ألزمت نفسى بالحفاظ على صحتى من أجل أبنائى (العادة الأولى: كن مبادرًا). لا أقول أخفض وزنى، بل أقول أحافظ على صحتى. هذا هو المهم بالنسبة لى. كان لا بد لى أن ألتزم بشىء يمثل قيمة حقيقية بالنسبة لى. لقد سبق لى أن جربت العديد من الحميات الغذائية وبرامج ممارسة الرياضة. وعادة ما كنت أتمتع بحالة جيدة حتى أتعرض للضغوط فى حياتى. إن وضع فقدان الوزن كمحفز ملهم لى لم يكن كافيًا.

أما أبنائى، فإنهم أكثر أهمية، وأنا أهتم بأبنائى لدرجة أن علىَّ أن أتخذ قرارات صحية، فوضعت لنفسى هدف أن أتمتع بصحة جيدة (العادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك) أردت أن أتمتع بالحيوية والطاقة اللازمتين لألعب مع أبنائى بعد أن أعود من العمل، وأن أستطيع أن ألعب البيسبول مع زملائى فى العمل دون أن أتعب من أول جولة. وحتى أحقق هذا الهدف، فقد التزمت بحمية غذائية وبرنامج غذائى مع التأكد من ألا أجعل الحمية والبرنامج الرياضى هدفًا فى حد ذاتهما، بل أن يكون الهدف أن أتمتع بالصحة والحيوية من أجل أبنائى. ونحن نعمل معًا الآن على برنامج رياضى مفيد للجميع. حرصت على أن أخصص وقتًا لتحقيق أهدافى حيث تعلمت أن أركز على احتياجات جسمى دون التركيز الدائم على العمل.

مر عامان على تغييرى لطريقة تفكيرى، ولم أعد أجد صعوبة فى النهوض من الفراش صباحًا، حيث أصبحت ممارسة الرياضة عادة متأصلة لدى، ولم أعد أجد مبررات للخروج من



البرنامج الرياضى حاليًا كما كنت أفعل فى البداية. ومن المؤكد أنه لا يزال هناك أوقات لا ألتزم بهذا البرنامج تمام الالتزام عندما يصيبنى التعب أو الصداع أو يكون الجو حارًا. وفى بعض الأيام أبرر لنفسى عدم مواصلة العدو، ومع ذلك فقد أصبح من الأكثر سهولة بالنسبة لى أن أعود إلى مضمار العدو (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم). ونظرًا لوجود هذا الهدف الأكبر لدى الآن - ذلك الالتزام الكبير تجاه شخص أحبه أكثر من نفسى - فإننى أستطيع العودة إلى المسار الصحيح.

وثمة ميزة ثانية لهذه العقلية الصحية، وهى أننى أصبحت أعتقد أكثر من أى وقت سابق أننى أستطيع أن أكون مبادرًا. النهوض من فراش النوم مبكرًا فى الصباح، والعدو إلى قمة التل، والعدو فى سباق الخمسة كيلومترات لأول مرة فى حياتى كلها أمور تحفزنى، حيث أشعر بممارستى الرياضة يومًا بعد يوم بأننى أحقق انتصارات شخصية. والآن أشعر بثقة وأمل واعتقاد بأننى أستطيع فعل أشياء صعبة. كنت قبل ذلك أفكر بعقلية الضحية بصورة من الصور لأننى كنت محبطًا ومضغوطًا لدرجة لم أكن أستطيع معها أن أحدث أى تحول إيجابى فى طريقة حياتى، أما الآن فلدىَّ انتصارات شخصية تدعمنى وتحفزنى.

والميزة الثالثة لوضعى ذلك الهدف الكبير هى صفاء ذهنى. لقد أصبحت أكبر سنًا، وكنت أعتقد أن التقدم فى السن يعنى التيبس، والغضب، والتعب، والألم. أما الآن، وبعد أن أصبحت أعيش بأسلوب حياة أكثر صحية، فإننى أعرف أنه ليس التقدم فى العمر هو ما يجعلنى أشعر بذلك الشعور؛ بل ما يجعلنى أشعر به هو الطريقة التى أعيش بها الحياة. إننى الآن أعرف أن

صداع رأسى ناتج عن تناولى الكثير من السكريات وليس لأننى فى السابعة والأربعين من العمر. لقد أصبح جسمى متعودًا على الصحة؛ وأستطيع أن أستخدم ردود أفعاله الصحية لمساعدتى على اتخاذ القرارات بشأن الطريقة التى أعيش بها. لقد تعلمت أن المرء يستطيع أن يثق بجسمه الصحى ليخبره بالأشياء الصحيحة. عندما تدفع ثمن الحياة وفقًا للمبادئ الصحيحة، فإنك ترى بوضوح مزايا التمتع بالصحة والحيوية. وعندما يحدث تعتيم على هذا الصفاء فى الذهن، فإننى أدرك فورًا أننى أحتاج للعودة للمسار الصحيح فى أسلوبى فى تناول الطعام وممارسة الرياضة والنوم.

وربما كان أهم درس تعلمته هو أن جسمى يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالجوانب الاجتماعية والذهنية والروحية فى حياتى. إن ذلك الصداع الناتج عن تناول السكريات والذى يصيبنى كثيرًا لا يسمح لى بالتفكير بوضوح. بالإضافة لذلك فإن صفاء الذهن الذى أتمتع به بعد ممارستى الرياضة مفيد جدًا. إننا نعتبر تخفيض الوزن الزائد هو ميزة ممارسة الرياضة، أما أنا فأعتقد أن صفاء الذهن هو أعظم المزايا التى تمتعت بها حتى الآن لممارسة الرياضة، فأنا لم يسبق لى أبدًا أن فكرت بذلك الوضوح. وقد استفدت اجتماعيًّا أيضًا، حيث كنت كلما اتبعت حمية غذائية من قبل، ازداد غضبى بصورة بالغة، وهو ما كان يؤثر على علاقتى بزوجتى وأبنائى وزملائى. وكان سبب هذا الغضب البالغ هو وجود تلك القائمة الضخمة بما ينبغى فعله، وهى القائمة التى لم تكن لدى رغبة محركة فى الالتزام بها. والآن أصبحت أريد أن أتمتع بالصحة؛ لذلك أصبحت أكثر سيطرة على قراراتى بشأن تناول الطعام وممارسة الرياضة بالصورة الصحيحة، بل وأصبحت أكثر استمتاعًا أيضًا. ويؤدى هذا التحرر من الصراعات الداخلية إلى تحرير المزيد من طاقتى الانفعالية والعاطفية لاستخدامها مع زوجتى وأبنائى.

لم أكن أتصور أبدًا أن قرارًا بأن أتمتع بالصحة قد يكون له ذلك الأثر الهائل على كل الجوانب الأربعة فى حياتى. وأنا لم أبلغ مرحلة المثالية بعد، فلا أزال أعمل للوصول إليها، ولكننى أستمتع بمزايا معيشة حياتى وممارسة الرياضة وتناول الطعام بالصورة الصحيحة.



عندما وظف صاحب هذه القصة البالغ من العمر سبعة وأربعين عامًا وذو الوزن الزائد محفزاته الانفعالية والروحية - بما فيها النموذج الذى يمثله لأسرته - اكتسب سيطرة، ومنظورًا، وقوة إرادة، وصفاء ذهن، ووعيًا عميقًا بالذات وحرية شخصية. ومن بين الدروس العديدة التى تتضمنها هذه القصة تأكيدها القوى على قوة ومزايا الانتصار الشخصى. ما مدى سهولة أن تقول "لا" إذا كانت بداخلك "نعم" قوية جارفة؟

لقد أصبحت أعتقد أن السيطرة على الذات هى أساس الحفاظ على جودة العلاقات. فالسيطرة على الشهية عادة ما تسبق السيطرة الانفعالية والذهنية، بل وتؤدى إليها. بالإضافة لذلك، فإننا لا نستطيع إقامة علاقات قوية ما لم نتحرر من الرغبة فى التكبر. قال حكيم: "إن من يحكم نفسه جيدًا أفضل ممن يحكم مدينة جيدًا"، وتقول الحكمة الإغريقية القديمة: "اعرف نفسك، وسيطر على نفسك، وامنح نفسك للآخرين".

ليلة الأربعاء: جلستى مع والدتى

توضح الدراسات التى أجريناها أن معظم الناس يعترفون بأن حياتهم غير متوازنة، حيث يغلب على الناس التركيز على العمل وغيره من الأنشطة الملحة بصورة تفوق تركيزهم على العلاقات والأنشطة التى يقدرونها بدرجة أكبر، فتنتهى بهم الحال مضغوطين. والقصة الجميلة التالية تحكى عن شخص وقع فى هذه الدوامة للأمور الملحة، ولكنه استطاع من خلال تمهله وتفكيره فى الأدوار والأهداف (العادة الأولى: كن مبادرًا)، والعادة الثانية: (ابدأ والغاية فى ذهنك)، وممارسة التكاتف مع زوجته (العادة السادسة: التكاتف) أن يتوصل لحل رائع.

ربطتنى بوالدتى صداقة مميزة، حيث مررنا معًا بسلسلة من أحداث الحياة التى خلقت بيننا علاقة رائعة. وفى إحدى مراحل حياتى، انغمرت فى التزاماتى تجاه عملى والمجتمع وأسرتى الخاصة رغم حبى لوالدتى واستمتاعى بقضاء الوقت معها. أصبحت حياتى مشغولة، حيث أصبحت الأسابيع تمر علىَّ قبل حتى أن أستطيع رفع سماعة الهاتف لأطمئن على والدتى. وعندما أستطيع توفير وقت لزيارتها، لا نكاد نجلس معًا لنتحدث حتى يحين وقت انصرافى، حيث يكون لدى اجتماع لابد من حضوره أو موعد نهائى لابد من الالتزام به. لقد أصبح تواصلى مع والدتى الرائعة عشوائيًا فى أغلب الأحوال.

لم تضغط علىَّ والدتى أبدًا وتطلب منى زيارتها بصورة أكبر، ولكننى لم أكن راضيًا بهذا الوضع، حيث كنت أعرف أن حياتى ستفقد توازنها إذا لم أواظب على زيارة والدتى. ولذلك استفدت بالمنظور الذى يقدمه كتاب إدارة الأولويات، وجلست مع زوجتى فى جلسة عصف ذهنى للتوصل لحل، فاقترحت على زوجتى تحديد موعد ثابت أسبوعيًا يمكن أن أقضيه مع والدتى ومع أسرتى الصغيرة. وعندما طالعنا جداول أعمالنا، وجدنا أن زوجتى لديها تدريب على الموسيقى ليلة الأربعاء فكانت هذه الليلة هى الليلة المناسبة لأقضيها مع والدتى.



والآن تعرف والدتى أن هناك ليلة معينة أزورها فيها كل أسبوع أو أسبوعين لمدة محددة. لن تنتهى هذه الزيارة بعد عشر دقائق من بدايتها، ولن تكون هناك الكثير من المشتتات والمقاطعات للقائنا. وإذا كانت والدتى بحاجة لممارسة بعض الرياضة، كنا نتمشى معًا، وفى أحيان أخرى كانت تعد لى وجبة، وفى أحيان ثالثة كنت أصحبها إلى متجر للتسوق، كان يبعد عن منزلها لدرجة كانت قيادة السيارة للذهاب إليه تضايقها. وأيًا كان ما

نفعله، فقد كنا نتحدث دائمًا عن العائلة، وعن الأحداث الجارية وعن ذكرياتنا.

كانت كل ليلة أقضيها مع والدتى بمثابة واحة سلام وسكينة فى حياتى المزدحمة، وأنا أقول لزوجتى إن اقتراحها بقضاء ليلة الأربعاء مع والدتى من بين أفضل الاقتراحات التى قدمتها لى.



عندما توفى والدى قررت أن أحافظ على علاقتى المتميزة بوالدتى، بل وزيادة تميزها لأن حياتها أصبحت خاوية بعد وفاته. وعقدت العزم على أن أتصل بها هاتفيًا كل يوم لما تبقى من عمرها أيًا كنت. ورغم أننى كنت أعيش بعيدًا عنها بخمسين ميلًا، فكنت أبذل جهدًا خاصًا لزيارتها كل خمسة عشر يومًا على الأقل. ظلت والدتى على قيد الحياة لمدة عشر سنوات بعد ذلك، ولا أستطيع التعبير عن عميق امتنانى لحياتها ولجودة الوقت الذى قضيناه معًا.

لقد تعلمت أنه عندما يتواصل الإنسان بانتظام مع غيره، فإنه يصل لمستوى جديد من الفهم لا يكاد يدرك تقريبًا. وأدركت أن المكالمة الهاتفية اليومية لا تختلف كثيرًا عن الزيارة كل أسبوعين، حيث كنا نشعر أثناء تلك المكالمة بأننا قريبان من بعضنا ومنفتحان وصادقان مع بعضنا بنفس الدرجة التى تكون فيها معًا. لقد كان الأمر أشبه بحوار واحد متواصل ولم يكن ثمة فارق كبير بين الحديث عبر الهاتف أو وجهًا لوجه - وهو ما أدهشنى - لأننى كنت أعتقد دائمًا أنه ليس هناك شىء يستطيع أن يحل محل التواصل المباشر. وأنا واثق أن هذا صحيح فى سياق آخر. ولأن كل حوار يحتوى على الأثر التراكمى للحوارات السابقة، فقلما وجد أى شىء لا يمكن مناقشته، بل بمكنك مشاركة أعمق أفكارك ومشاعرك وليس خبراتك فحسب. إن التواصل الحميم يعنى رؤية ما بداخل من نتواصل معه.

لقد تمتعتُ - مثل صاحب القصة السابقة - بزوجة متفهمة وداعمة جدًا تتمتع بعقلية الوفرة. لا تعتبر زوجتى "ساندرا" أن الحياة مورد محدود لا يوجد به إلا قدر محدود من الوقت بما يعنى أن قضائى وقتًا مع والدتى سينتقص من الوقت الذى أقضيه معها، بل كانت تعتبر أن قضائى وقتًا مع والدتى سيزيد فعليًا من عمق قوة علاقتنا الزوجية.

لقد نظرت فى المرآة، فوجدت مهووسًا بالسيطرة

لاحظ ما حدث فى القصة التالية عندما أصبح العمل مركز الحياة. ولاحظ أيضًا الاضطراب الكبير الذى نتج عن إضافة مركز جديد - حتى إن كان هذا المركز بأهمية العائلة. وفى النهاية، لابد أن نتوصل لبديل ثالث - بديل يتضمن ويقيم توازنًا بين المجالات المهمة فى حياتنا - أو مركز للمبدأ. عندما نفعل هذا - كما فعل صاحب القصة التالية - فإننا لن نحقق التوازن الذى ننشده فحسب، بل سيجعلنا هذا نفتش فى أعماق أنفسنا ونجلب النظام والتكامل إلى شخصياتنا وتركيبتنا الانفعالية. وتكون نتيجة ذلك ضعف حاجتنا للسيطرة على الآخرين، وزيادة إنتاجيتنا وسعادتنا فى كل مناحى حياتنا.

قضيت كل حياتى كراشد مركزًا على عملى، حيث كنت أعمل اثنتى عشرة ساعة أو أربع عشرة ساعة يوميًا حتى أستطيع التقدم. وكنت أظهر نفسى دائمًا بحيث يلاحظنى رؤسائى فى العمل ويكافؤننى. وكنت أرحب بتكليفات العمل التى تتطلب سفرًا لأن هذا يقدم انطباعًا بأننى أكرس نفسى للمؤسسة التى أعمل بها. انتقلت مع أسرتى إلى قلب مدينة شيكاغو حتى أكون قريبًا من المقر الرئيسى للمؤسسة التى أعمل بها. كنت أظن أن زوجتى تحب الحياة هناك، وأنها تحب الطريقة التى نعيش بها حياتنا. كنت أظن هذا فعلًا.

وفى تلك الأثناء ولد ابنى، فأردت فجأة أن أقضى المزيد من الوقت معه ومع زوجتى، فحاولت أن أوزع وقتى بين عائلتى وعملى، وشعرت بأننى كنت مشتتًا بين عائلتى من جانب وعملى من جانب آخر، بحيث إذا قضيت وقتًا مع أسرتى تأثر بذلك عملى، فأهرع لتكريس نفسى فى العمل مما يعنى أن أترك عائلتى، فأعود مرة أخرى للتركيز على عائلتى. كنت أشعر بأننى أهرع جيئة وذهابًا بين طرفين متناقضين على مدار الأسبوع، ورغم اجتهادى فى إحداث التوازن بين الطرفين لم أحققه أيًا كانت سرعة عدوى بينهما، فتعبت وشعرت بضيق من هذا الأسلوب الأشبه بأسلوب بهلوانات السيرك.

وعندما بدأت فى تعلم مبادئ ترتيب الأولويات والتفكير الجدى فيها، أدركت وجود مشكلة فى أولوياتى، فلم أستطع أن أجعل العمل والعائلة موضع تركيزى الرئيسى. وحتى عندما كنت أفعل ذلك عادة ما كانت العائلة تحتل الراتبة الثانية لدى كما كانت حالها على مدار سنوات. ولقد كنت بحاجة لتعريف ما هو مهم لى (العادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك) ، وبعد ذلك كان علىَّ أن أعدل حياتى بحيث تدعم سلوكياتى أولوياتى (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم)، فعندئذ فقط سأشعر بهدوء فى حياتى وبوجود هدف ومغزى لها.

عندما نظرت لطريقة أدائى لعملى، اكتشفت أننى مهووس بالسيطرة، حيث كنت أريد المشاركة فى كل قرار، والإشراف على الآخرين للتأكد من إنجاز كل شىء بالطريقة التى أريدها، حيث لم أكن أعتقد أن أى شخص يستطيع أداء العمل كما أؤديه. وكانت النتيجة أن تعقدت حياتى، حيث ملأت التقارير، والبيانات الموجزة، وأوراق المعلومات أيامى فى العمل، وشعرت

بأننى لابد أن أتعامل معها لأننى أنا وحدى من أستطيع التعامل معها بالصورة الصحيحة. ولكننى كنت مخطئًا. إن محاولتى السيطرة على كل شىء أدت إلى فشل زملائى لأننى لم أكن أمنحهم الفرصة للعمل بأنفسهم.

بدأت فى السماح للآخرين بالمشاركة فى هذه الأشياء، فأصبح لزملائى فى الفريق أدوار أكثر نشاطًا، وأصبحت أقوم بدور المستشار فى معظم المشروعات. وشعرت عندئذٍ بأن زملائى شعروا بدرجة أكبر من الرضا لأخذهم أدوارًا أكبر فى أداء العمل.

"كنت أشعر بأننى أهرع جيئة وذهابًا بين طرفين متناقضين على مدار الأسبوع، ورغم اجتهادى فى إحداث التوازن بين الطرفين لم أحققه أيًا كانت سرعة عدوى بينهما".



وكم كانت دهشتى وضيقى - إلى حد ما - عندما تم أداء تلك الأشياء "المهمة جدًّا"، والتى لم يكن غيرى يستطيع أداءها بصورة جيدة، حيث لم يقل رضا رئيسى فى العمل عن مستوى الأداء، وفى نفس الوقت قل العمل الذى علىَّ إتمامه. وكان معنى هذا أن توفر لى المزيد من الوقت لأداء الأشياء التى أعتبرها مهمة، حيث بدأت فى تخصيص ساعة ثابتة منتظمة لتناول الغداء - ومع زوجتى وابنى أحيانًا. وقد استغرقت بعض الوقت لأتعلم البرمجيات الحاسوبية التى نستخدمها فى عملنا، وزادت قدرتى الإنتاجية زيادة هائلة. فكرت - بعد أن توفر لى كل هذا الوقت - فى أننى قد أستطيع مواصلة الدراسة حتى أتعلم شيئًا جديدًا بعد كل تلك السنوات من ارتقاء السلم المهنى (العادة السابعة: اشحذ المنشار).

تغيرت حياتى العائلية تغيرًا مذهلاً، حيث انتقلنا من وسط مدينة شيكاغو إلى مدينة ريفية صغيرة (أعجبت بها زوجتى التى لم تستمتع أبدًا بالحياة فى المدينة). وبدلاً من قضاء وقتى فى المكتب، أصبحت أقضيه مع أسرتى، فأصبحت أذهب مع ابنى إلى السينما فى مساء يوم السبت، حيث كنا نشترى كيسًا كبيرًا من الفشار (بطعم الزبد)، وبعضًا من عرق السوس الأحمر، ونستمتع بالفيلم. وأصبحت علاقتى بزوجتى فى أفضل أحوالها منذ سنوات، حيث أصبحنا نقضى المزيد من الوقت معًا - وحدنا - حيث نفعل ما نريده: نتمشى، ونمارس الرياضة، ونذهب فى نزهات طويلة، ونرعى حديقة منزلنا ونحن نتحدث أثناء كل هذه الأنشطة. إننى أستمتع بحياتى، بل إننى أصبحت أطلق النكات من حين لآخر.

والأهم من كل هذا أننى لم أعد أحاول تحقيق هدفين فى وقت واحد. الحياة ليست محمومة السرعة والازدحام كما نظن، وقد أصبحت أدرك الفارق بين العمل الذى لابد من القيام به والعمل الذى يمكن القيام به، والأهم من هذا أننى أصبحت أعرف العمل الذى لا ينبغى القيام به.



عندما نتشتت بين قيمتين متعارضتين فعادة ما نقصر فى الالتزام بكلتيهما. وهذا هو ما يحدث عند التشتت بين قيمة العمل وقيمة العائلة، ومع ذلك فإن تركيزنا على هدف أسمى أو مبدأ لن يجعلنا نقصر، بل سنستطيع تحقيق نجاح أعظم فى كلا الأمرين ونحقق التعاون الإبداعى بينهما.

يرى البعض أن الجانب الأهم فى هذه القصة هو التحول فى النموذج الذى حدث عندما ولد ابن لصاحب القصة. النموذج هو منظور الإنسان للواقع، ورؤيته للعالم، وخارطته التى تعبر له عن جغرافية الواقع. وأسرع طريقة لتغيير نموذج أى إنسان هى تغيير دوره؛ لأنه عندما يتحول دور الفرد من أعزب إلى متزوج فإنه يرى الحياة من منظور مختلف. وعندما يتغير دوره من زوج أو زوجة إلى والد، فإنه يرى العالم من منظور مختلف. النموذج أو التحول فى الإدراك أكثر عمقًا من كل من السلوك أو التحولات فى التوجه. ولطالما اعتقدت أننا إذا أردنا إحداث تحسن كبير، فعلينا أن نعدل النموذج، وإذا أردنا إحداث تحسينات بسيطة فعلينا أن نحسن السلوك أو التوجه. عندما يكون لديك نموذج صحيح للواقع - حيث تعكس الخارطة جغرافيا الواقع التى تصورها بدقة - فاعمل على تحسين سلوكك وتوجهاتك.

الزيارة المفاجئة

عندما نضع جملة رسالة، فإننا نحدد هدفنا ورؤيتنا وقيمنا وأهم العلاقات فى حياتنا، وهذه هى قوة جملة الرسالة خاصة عندما نتعامل بصورة ضمنية أو صريحة مع كل الأدوار المهمة فى حياتنا. يركز معظم الناس على دور واحد أو دورين مثل العائلة والعمل، وغالبًا ما يتجاهلون الأدوار الأخرى. عندما ركزت صاحبة القصة التالية على عائلتها الممتدة واجهت بعض المقاومة من عائلتها الصغيرة. ومع ذلك، فعندما قامت بواجبات دورها بداخل سياق جملة الرسالة الخاصة بها (العادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك)، والتزمت بالخطة (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم)، فقد وجدت بعدًا جديدًا ذا مغزى للحياة.

عندما كتبت جملة الرسالة الخاصة بى العام الماضى قلت إننى أريد أن أكون أكثر تواصلًا مع أقاربى عما كنت عليه فى الماضى؛ لذلك خططت لقضاء إجازتى السنوية بولاية تينيسى لأزور والدى وشقيقتى، وعمتىَّ المسنتين اللتين لم أزرهما منذ عشر سنوات. كنت أشعر بأننى بحاجة لقضاء وقتى بطريقة تتوافق مع جملة رسالتى.

وعندما ذهبت إلى تينيسى أخبرت شقيقتى بتخطيطى لزيارة عمتىَّ "دوروثى"، و"مارجريت". لم تفهم دافعى لذلك وسألتنى: "ولماذا لا تتصلين بهما هاتفيًا بدلًا من زيارتهما؟ لقد اكتشفتُ محلًا صغيرًا رائعًا للعاديات، وأريدك أن تذهبى معى إليه. أما عمتاك فسيسعدهما أن تتصلى بهما فحسب". لا أعرف بالتحديد سبب رغبتى القوية فى زيارة عمتىَّ المسنتين، فقلت لشقيقتى بحسم: "كلا، إننى أريد فعلًا أن أزورهما".

وأثناء قيادة سيارتى للذهاب لزيارتهما، سألت نفسى: "ماذا ستعتقدان عنى عندما أذهب فجأة لزيارتهما بعد كل تلك السنوات؟ لماذا اعتقدت أنهما ستسعدان بزيارتى لهما؟"، فكدت أعود بالسيارة.

ولكننى ذهبت، وعندما دخلت غرفة معيشتهما الصغيرة تهللتا، وتناولنا معًا الشاى المثلج واستمرت زيارتى لهما ثلاث ساعات تقريبًا قامت خلالها بحكاية قصص لى عنى فى طفولتى وزيارتهما لى عندما وُلدت، بل إنهما قامتا بحكاية قصص لم يسبق لى أن سمعتها عن جدتى وجدى الكبير. كانت ظهيرة ممتعة، وندمت على أننى لم أزرهما قبل ذلك بفترة. ولم أكن أعرف أننى زرتهما فى الوقت المناسب تمامًا.

بعد ثلاثة أشهر توفيت عمتى "مارجريت"، وعندما سمعت نبأ وفاتها كان أول ما خطر ببالى هو: "أنا سعيدة لأننى لم أذهب لمحل العاديات فى ذلك اليوم". لقد التزمت بما خططت له فى لحظة الاختيار، وكنت قد قررت أن أبنى علاقتى بالناس الذين أحبهم كما توضح جملة رسالتى. لقد كانت زيارتى فى تلك الظهيرة من أولوياتى، ولا أظن أنها كانت ستحدث لو لم أخطط وأفكر فى أهمية وضع الأولوية لهذه العلاقات فى حياتى.



تركز معظم أساليب إدارة الوقت على الأولويات، ولكن الإدارة الكفء للوقت تركز أيضًا على التوازن، وعلى الهدف العام، وعلى المبادئ الداعمة القوية، وهذا هو ما يصنع كل الفارق.

خطة تعافى "ستيفانى"

فى هذه القصة التعليمية والمثيرة للوجدان، لاحظ أن التكاتف ينتج عن أسلوب التعافى متعدد الأبعاد.

ذات يوم كنت أمارس أنا وزوجتى "ستيفانى" الغوص عندما حدث شىء غريب. شعرت زوجتى "ستيفانى" كلما غاصت تحت الماء بأن رئتيها مليئتان بالهواء، بل كانت تشعر وكأن فقاعات هوائية تدخل فى رئتيها. توقفنا عن الغوص لأننا اعتقدنا أن لديها آلام انخفاض الضغط الجوى، وقضينا بقية الإجازة على الشاطئ، ولم أعر الموضوع من التفكير أكثر من هذا.

وعندما عدنا للبيت، كانت "ستيفانى" تسعل بحدة، فذهبت للطبيب، فقال لها: "ليس لديك مشكلة واضحة، لكننى سأحولك لقسم الأشعة - إذا أردت". وبعد ذلك بأسبوعين لم يتوقف السعال، فذهبت للمستشفى لعمل أشعة سينية ثم رنين مغناطيسى، فاكتشف الأطباء وجود ورم فى صدرها. ورم عند زوجتى الجميلة التى تبلغ من العمر ثمانية وعشرين عامًا فقط.

وبعد أسبوعين، قام الأطباء بأخذ جزء من الورم لتحليله، فأظهرت النتائج أن الورم خبيث جدًا، وأنه ينمو بسرعة، فكان لابد أن تخضع للعلاج الكيميائى فورًا حتى تتاح لها الفرصة للتعافى، فبدأت فى ذلك الأسبوع العلاج الكيميائى والإشعاعى. بعد شهر من إجازتنا كنا مرابطين بقوة فى حرب ضد السرطان الذى أصيبت به زوجتى.

وقد أجبرنى هذا الحدث الفارق على مراجعة نفسى ومراجعة كيفية معيشتى لحياتى، حيث كنت أركز بقوة على حياتى المهنية. كنت فى الثلاثين من عمرى عندما اكتشفنا وجود الورم لدى زوجتى - أى فى ذروة محاولتى إثبات ذاتى، حيث كنت أعمل بقوة ولأوقات طويلة جدًا، وكانت سيرتى المهنية هى مركز حياتى. ظهر الورم فى وقت كانت أسرتى تحتل لدىَّ المرتبة الثانية بعد خططى المهنية، وحدث التحول فى النموذج لدى بعد أن اكتشفت أن زوجتى تعيش ولديها ورم سرطانى فى الصدر يضغط على قلبها ورئتيها. كل ما استطعت التفكير فيه فى ذلك الوقت هو نحن.. عائلتنا، وما ينبغى أن نفعله لنحارب ذلك المرض.

وإليك ما فعلناه:

أولاً، وضعنا خطة لتعافى "ستيفانى" (العادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك)، حيث حددنا بدقة ما تحتاج زوجتى لفعله بدنيًا حتى تهزم السرطان، وتشعر بقدر معقول من الراحة البدنية أثناء تحملها للعلاج وآثاره. ومع ذلك، فقد أضفنا بعض الأمور لخطة التعافى البدنى بعد أن تحدثنا مع أحد أصدقائنا المقربين الذى قال لنا: "لا تتعاملا مع هذا التحدى من الجانب البدنى فقط، بل تعاملا معه من الجوانب البدنية، والذهنية، والروحية، والاجتماعية الانفعالية أيضًا". فأدركنا فور سماعنا لهذا أنه على صواب. يؤثر السرطان على كامل كيان المصاب به - على جسمه وروحه؛ لذلك كان علينا الاهتمام بـ "ستيفانى" ككيان كامل وعدم الاقتصار على التعامل مع جسمها.

ثانيًا، تعاملنا مع ذلك السرطان من منظور عائلى ومجتمعى. لقد تربيتُ على ألا أزعج الآخرين بمشاكلى – الأسلوب الذكورى – ومع ذلك، فقد أدركنا فى ذلك الوقت أنه كلما زاد من يعرفون بحالة "ستيفانى"، كان أفضل. كلما زاد تفكير الناس فينا ودعاؤهم لنا، زادت فرص نجاحنا. دعا لنا عائلتانا وجيراننا وزملاؤنا، وحتى من لم يدع لنا منهم، فقد فكر فينا تفكيرًا إيجابيًا، وأنا على يقين من أن هذا قد ساعدها على التعافى.

ثالثًا، أدركنا أن الوقت نفيس جدًا، حيث كان ينبغى أن نقضى كل دقيقة متحلين بإطار عقلى إيجابى وفى فعل أشياء مفيدة. وقد تغير تعريفنا للأشياء المفيدة التى لها الأولوية، حيث فكرنا فى الأشياء التى كنا نفعلها من قبل، وتساءلنا: "هل هذه الأنشطة هى فعلًا ما نريد أن نقضى أوقاتنا فى فعلها؟". وفى ذلك الوقت لم يعد لحجم منزلنا، ولا المال، ولا حتى العلاقات الاجتماعية أية أهمية، حيث تحولت حواراتنا لمناقشة الأفكار، والعلاقات المهمة لنا فعلًا.

وعندما وضعنا هذه الأفكار فى موضعها الصحيح، بدأنا نعيش حياتنا وفقًا لخطة التعافى وتغيرت حياتنا تغيرًا فعليًا.

كانت "ستيفانى" رائعة، فلم تكن تسمح بأن نتجادل لأكثر من دقيقة، حيث لم يعد الجدال يستحق وقتها. إنها لم تسمح للعلاج الكيميائى بتغيير حالتها المزاجية الجيدة. ورغم أنها كانت فى وسط هذه الحقن التى كانت تملؤها بالكيماويات، فقد ظل حديثها مثيرًا وتجعل كل من بصحبتها يضحك. لقد كانت عازمة على ألا تسمح لذلك السرطان بأن يملى عليها طريقة معينة لتعيش بها حياتها، حيث كانت تتمشى مع مجموعة من النساء فى المنطقة المحيطة بالمنزل كل صباح. وأعتقد أن هذا الوقت كان الوقت الذى تتحرر فيه من كل شىء رغم أننى لستُ واثقًا من هذا. لم تدعنى زوجتى أبدًا لهذه الجولات الصباحية. ورغم كل العلاج الإشعاعى والكيميائى، فلم تفتها أبدًا تلك التمشية الصباحية مع رفيقاتها، وأعتقد فعلًا أن هذه الجولات الصباحية كانت تشبع لها احتياجاتها الانفعالية، والبدنية والاجتماعية دفعة واحدة، حيث كانت تجبرها على النهوض من فراشها – بالمعنى الحرفى للكلمة – فى الصباح؛ لأنها كانت بحاجة لتلك الرفقة.

لقد أصبحنا انتقائيين للغاية بشأن طريقة قضائنا للوقت، فاخترنا أن نكون بصحبة الناس الذين يجعلوننا نضحك، واستأجرنا أشرطة فيديو كوميدية، وغيرتُ طريقة أدائى لعملى، حيث أصبح الوقت الذى أقضيه مع أسرتى نفيسًا. أذكر أننى أخذت بضعة أيام إجازة من عملى بعد تشخيص إصابتها، وقضيت ظهيرة يوم معها – وهو ما كان يمثل منتصف يومى فى العمل تمامًا – لمشاهدة مسرحية البؤساء. لم يكن لهذا أن يحصل لى أبدًا.

لم تكن الحياة متعة ولعبًا دائمًا، حيث أحبط السرطان المعنويات، وجاءت لحظة تعتصر القلب بشدة عندما بدأت "ستيفانى" تفقد شعرها، حيث حاولت أن تقصه بصورة تغطى من خلالها على مواضع الصلع فى رأسها، ولكنها فقدت الكثير من الشعر فلم تفلح قصة الشعر فى تغطية مناطق الصلع. وذات صباح أمسكتُ بموسى الحلاقة وحلقت شعر رأس زوجتى بينما



عينانا تفيض بالدموع. لا تزال ذكرى هذه الخبرة تؤلمنى عندما كانت عينا زوجتى فى المرآة تنظران إلى وأنا أحلق لها شعر رأسها.

تعافت "ستيفانى"، وهى معافاة من السرطان منذ خمس سنوات الآن. وأعتقد أنها تعافت بسرعة أكبر لأننا اتبعنا أسلوبًا كليًا شاملًا لتعافيها، حيث ركزنا عليها كشخص كامل وخططنا للمدى البعيد. وقد تغيرت حياتنا تغيرًا كاملًا. ومن المفارقة أننا وجدنا أنفسنا منذ عامين نعيش كما كنا نعيش قبل إصابة زوجتى بالسرطان. كان علينا أن نستيقظ، ونقول لأنفسنا: "مهلًا، هل كان ذلك الدرس عديم الجدوى؟ ما الذى تعلمناه؟ لماذا ننسى؟". لقد جعلتنا سرعة الحياة اليومية الخالية من الضغوط ننخدع فنعتقد أننا نستطيع ألا نركز على علاقتنا مرة أخرى. لذلك

كان علينا أن نعيد التزامنا تجاه بعضنا البعض، وتجاه هذا الأسلوب للحياة.

وحتى نفى بذلك الالتزام بوضع الأولويات أولًا، فإننى آخذ شهرى أبريل ومايو إجازة بدون راتب، وأعتقد أن هذا يؤثر بقوة على مسارى المهنى عندما أمعن التفكير فيه باعتباره تنحيًا عن العمل. اشترينا منزلًا متحركًا، وأخرجنا الأبناء من مدارسهم، وذهبنا إلى منطقة باجا كاليفورنيا نتنقل ببيتنا المتحرك على الشواطئ. ووضعنا بعض الأهداف للعائلة (العادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك)، وهى:

واحد، نريد أن نقترب أكثر كعائلة. اثنان، نريد أن نزيد إيماننا الدينى. ثلاثة، نريد أن نحتفى بـ "ستيفانى"، فقد تحررت من السرطان منذ خمس سنوات. أربعة، نريد أن نجعل حياتنا كلها مغامرة. خمسة، نريد أن نعيش ثقافة مختلفة.

لا أخفيك أننى مرعوب من هذا القرار. إنه مخاطرة كبرى على عملى، حيث احتجت لثلاثة أشهر لأقنع رئيسى فى العمل بأن هذا سيكون جيدًا لى وللعائلة. لا أعتقد أننى أعرف شخصًا آخر فى الشركة فعل أى شىء مثل هذا. ولكنى أعتقد من كل قلبى أن عائلتنا أكثر أهمية.



يستطيع كل مصاب بمرض خطير أن يعتمد على ستة موارد للعلاج، وهى: الطبى، والبدنى، والذهنى، والاجتماعى، والانفعالى، والروحى.

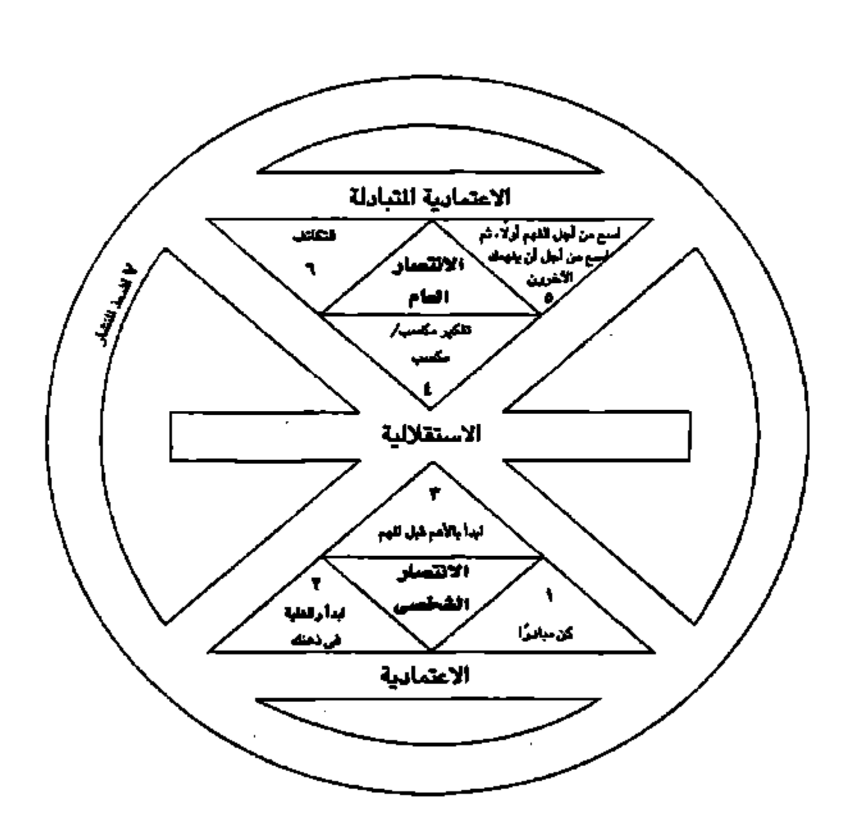
حققت التكنولوجيا الطبية تقدمًا مذهلًا، ومع ذلك فإننا ندرك أيضًا أن دورها الأساسى هو توفير الظروف التى تمكن القوى الطبيعية فى الجسم من تحقيق الشفاء الكامل. أما بالنسبة للجانب البدنى، فإن أجسامنا تتمتع بمرونة وقدرة عظيمتين، ومع ذلك فعلينا أن نستخدم الحكمة فى جعل المرونة والقدرة فى أفضل حالاتهما، وأكثر صحة، وحيوية من خلال التغذية وممارسة الرياضة والراحة بالصورة المناسبة. وبدنيًا، فإننا ينبغى أن نتصور القوى الداخلية فى أجسامنا وهى تتغلب على المرض، وعلى سبيل المثال أن نتصور - بالمعنى الحرفى للكلمة - جهازنا المناعى وهو يمارس عمله، وخلايا الدم البيضاء وهى تنجح فى تدمير الخلايا التى تنشر المرض. وعلينا أن نتحلى بالمسئولية أيضًا عن شفائنا ونتعلم أكثر ما نستطيع تعلمه عما يحدث - أى عن التشخيص، وعن الخطط البديلة للعلاج. واجتماعيًا، علينا أن نحيط أنفسنا بأناس مهتمين بنا - وخاصة من نحبهم، الذين يملأون قلوبنا وعقولنا بالأمل والدعم، والذين نستطيع أن نتواصل معهم تواصلًا حميمًا. وانفعاليًا وعاطفيًا، علينا أن نتبنى باستمرار أكبر عدد ممكن من التوجهات الإيجابية وبأكبر صورة ممكنة مثل الأمل؛ لأن له أثرًا قويًا للغاية على الحالة البيولوجية، ومثل الثقة فى عملية الشفاء، ومثل تقديم الحب والخدمة، ومثل تبنى توجه رائع فى وجه الظروف بالغة الصعوبة، ومثل تلقى الحب والدعم من الآخرين. روحيًا، نحتاج للاعتماد على إيماننا، ونسق إيماننا العميق، وعلى المتدينين الذين يشبعون لنا حاجاتنا الروحية. ويمكننا أيضًا أن نخدم الآخرين، ولو حتى فى الحفاظ على توجه جيد فى مواجهة المرض القاتل. أو كما قال "تيلهارد دى شاردين": "لسنا بشرًا نمرّ بخبرات روحية، بل نحن كائنات روحية تمرّ بخبرات بشرية".

الجزء الثاني

العائلة

"أنت ترفعني، وأنا أرفعك، وكلانا يصعد معًا".

ـ جون جرينليف ويتر




8
2



تربية الأطفال

لأن...

لاحظ فى القصة التالية كيف يزيد وعى الفرد ويزداد عمقًا من خلال المبادرة الفاعلة والتفاعل الإنسانى.
لاحظ أيضًا الثروة المذهلة الناتجة عن ذلك.

ذهبت أنا وابنتى الكبرى "تينا" - التى كانت فى التاسعة من عمرها - لزيارة والدتى. أذكر أننى كنت أعتقد أن تكوين رصيد عاطفى وانفعالى مع "تينا" مهم؛ لذلك قلت لنفسى: "ماذا أستطيع أن أفعل خلال الثلاثين دقيقة التى سنقضيها معًا أثناء ذهابنا بالسيارة لجدتها حتى أزيد رصيدها الانفعالى والعاطفى؟". إن هذا يحتاج لبعض الشجاعة، لأن الطفل فى التاسعة من عمره يعرف جيدًا السلوك الذى يمكن أن يتوقعه من والديه. وأنا لست ممن يحبون الثرثرة أثناء قيادة السيارة. ربما علقتُ على شىء رأيته على الطريق، ولكننى فى أغلب الأحوال أقود سيارتى فى صمت؛ لذلك شعرت بالعصبية أثناء اقتراحى عليها اللعبة التى توصلت إليها.

أثناء خروجنا بالسيارة من المنزل، قلت لها: "حبيبتى، دعينا نلعب لعبة. أريد منك أن نقول لبعضنا: (إننى أحبك لأنك..)، أو (لقد أحببت ما فعلته لأن..). وتعود أهمية كلمة (لأن) هنا إلى أنها توضح سبب حب كل منا للآخر. دعينى أبدأ أنا".

ثم بدأت، فقلت شيئًا عنها، فانتظرت قليلًا ثم قالت شيئًا عنى. وبعد ثلاث أو أربع مرات، اضطررت لإجهاد التفكير لإيجاد شىء آخر، فأذهلنى هذا؛ لأننى أحب ابنتى كثيرًا، ولكننى وجدت صعوبة فى البحث عن سلوكيات محددة لها تجعلنى أحبها. كنت أجد صعوبة فى البحث عن أشياء أقولها لها، ولكن الأمر كان أسهل بالنسبة لها، فبعد خمس أو ست مرات بدأت تتجاوز الاستجابات الطبيعية، فأدركتُ أنها كانت تراقب حياتى وتراقبنى وتراقب ما أفعله. لقد كانت راضية عن عملى، وعن تمشينا معًا فى حديقة المنزل، وعن كرة السلة التى نلعبها فى ساحة المنزل، وعن الطريقة التى أوقظها بها من النوم صباحًا. كانت تستطيع رؤية كل شىء لدى.

وكنت لا أزال أجد صعوبة فى البحث عن سلوكيات لها تجعلنى أحبها، فنظرت إلى حياة هذه الفتاة الصغيرة، ونظرت لها ولما تفعله يوميًا فى عائلتنا، فبدأت أرى. رأيت أحضانها وكلماتها البسيطة، وشكرها لى. رأيت مدى تفوقها فى الدراسة ومدى تهذيبها، فقلت لها إننى أحب منها عناقها لى عند عودتها من المدرسة. وعندما بدأنا فى البحث والتنقيب، وجدنا أشياء كثيرة. ورغم أن الرحلة بالسيارة لم تتجاوز ثلاثين دقيقة، فقد توصل كل منا إلى اثنين وعشرين أو ثلاثة وعشرين شيئًا يحبه أحدنا فى الآخر اضطررت لإيقاف اللعبة، حيث لم أستطع أن أفكر فى أى شىء آخر.

والحقيقة أننى قد ذهلت من هذه اللعبة، حيث شعرتُ بالرضا من جانب، وبالإحباط من جانب آخر: بالرضا لأن ابنتى استطاعت أن ترى كل تلك الأشياء الجيدة لدى (وكانت تريد أن تستمر)، وبالإحباط لأننى لم أستطع أن أرى المزيد. والأهم من كل هذا أننا قضينا بقية الرحلة



فى الدردشة والحديث مع بعضنا، وأظن أن هذه اللعبة قد بدأت حوارًا لم يسبق لى أن أجريته معها.

وعندما وصلنا، قفزت "تينا" من السيارة، وأسرعت للمنزل، وعندئذ انفطر قلبى تقريبًا، حيث صرخت "تينا": "جدتى، جدتى. إن أبى يعرف عنى الكثير من الأشياء الجيدة. ولم أكن أعرف أنه يعرف عنى كل هذه الأشياء الجيدة".

 *تتضمن كلمة "احترام" فى معانيها الضمنية رؤية الشخصى للشخص الذى يحترمه (العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولًا، ثم اسع من أجل أن يفهمك الاخرون). ولذلك فإنه كلما زاد استغراق الشخص فى نفسه، ضعفت رؤيته للآخرين على أنهم بشر لهم قيمتهم ولديهم العديد من درجات التفرد، ولكل درجات من درجات تفردهم هذا عدة أوجه. عندما نخرج من أنفسنا، ونستمع لبعضنا بصدق، تبدأ رحلة علاجية رائعة.*

الضربة على الرأس

لاحظ كيف توقفت صاحبة القصة التالية، وسيطرت على نفسها، وانتظرت حتى تهدأ الأمور قبل أن تجعل ابنيها المتعاركين يحاولان ممارسة العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولًا، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون .. لاحظ أيضًا سرعة النتائج.

- "أنفى ينزف! لقد ضربنى!".

كان "جيت" - ابنى ذو الأعوام التسعة - يصرخ ويمسك أنفه الذى ينزف، والذى ترك خطًا من الدم باتجاه الحمام، حيث كان شقيقه "مايكل" - ذو السبعة أعوام - قد ضربه بسبب شجارهما على جهاز التحكم فى التليفزيون.

كان أول ما خطر ببالى فى ذلك اليوم الطويل من الإجازة المدرسية الشتوية هو: "الساعة الثامنة والنصف صباحًا، وقد تشاجر الاثنان مرة أخرى. لا أستطيع تحمل يوم آخر كهذا".

حبست "مايكل" فى غرفته كعقاب، وغسلت وجه "جيت"، ثم استدعيتهما إلى غرفة نومى لأتحدث معهما. لم أكن غاضبة منهما، بل كنت محبطة بسبب أسلوب قيادتى للمنزل، وعدم تهيئتى للظروف التى تجعلهما متناغمين معًا ويحلان الخلافات بينهما.

جلست بينهما واضعة إحدى يدىَّ على كل منهما، وقلت: "لنحل هذه المشكلة. إنكما تتشاجران كثيرًا، وهذا يضايقنا كلنا. جيت، هلا أخبرت مايكل بما تشعر به الآن؟".

فانطلق جيت قائلًا: "أنفى يؤلمنى! أنت ضربتنى بلا سبب! لقد ظللت تلكمنى وأنا أطلب منك أن تكف! إن الطريقة الوحيدة التى أحصل من خلالها على انتباهك هى أن آخذ جهاز التحكم فى التليفزيون، وعندئذ تضربنى".

كان مايكل غاضبًا أيضًا، وبدأ فى دفاعه: "أنت تضربنى دائمًا..".

فقاطعته، وطلبت منه أن يخبرنى بما سمعه من جيت توًا.

فقال مايكل: "قال إننى آخذ جهاز التحكم فى التليفزيون دائمًا ولا أحد يحبنى".

فقلت له: "وماذا قال أيضًا؟".

فقال: "أنفه يؤلمه، وأنا كنت ألكمه".

فسألت جيت: "هل هذا هو ما قلته يا جيت؟".

فقال: "نعم، إنه لم يكن مضطرًا للكم أنفى!".

فقلت: "وكيف ترى ما حدث يا مايكل؟".

فقال: "إن جيت يفعل دائمًا كل ما يريده! إنه يبدل القنوات دائمًا كلما جلست لمشاهدة التليفزيون! وعندما ألعب بشىء، فإنه يقول إن هذا الشىء يخصه ويأخذه منى!".

فقلت: "ما الذى سمعته من مايكل يا جيت؟".

فقال: "إن مايكل يعتقد أننى أستولى على كل شىء وأفعل كل ما يحلو لى".

فقلت: "هل هذا صحيح يا مايكل؟".

فقال: "نعم".

ثم واصلت هذا الأسلوب عدة مرات بتنويعات على السؤال: "ماذا سمعته يقول، وهل هو محق فيما يقوله؟".

تغيرت الحالة الانفعالية فى المنزل إلى حالة إيجابية فى غضون بضع دقائق، حيث بدأ الولدان ينظران لبعضهما ويبتسمان، ويضحكان. تلاشى التوتر، وفهم كل منهما مشاعر الآخر. وعندئذ أصبح من الممكن حل المشكلة بينهما.

سألتهما: "إذا اختلفتما حول قنوات التليفزيون أو أى شىء آخر بعد الآن، فماذا ستفعلان دون أن يضرب أحدكما الآخر؟".

قال جيت بعد تفكير: "سأفعل شيئًا آخر، أو أتحدث معك أو مع أبى".

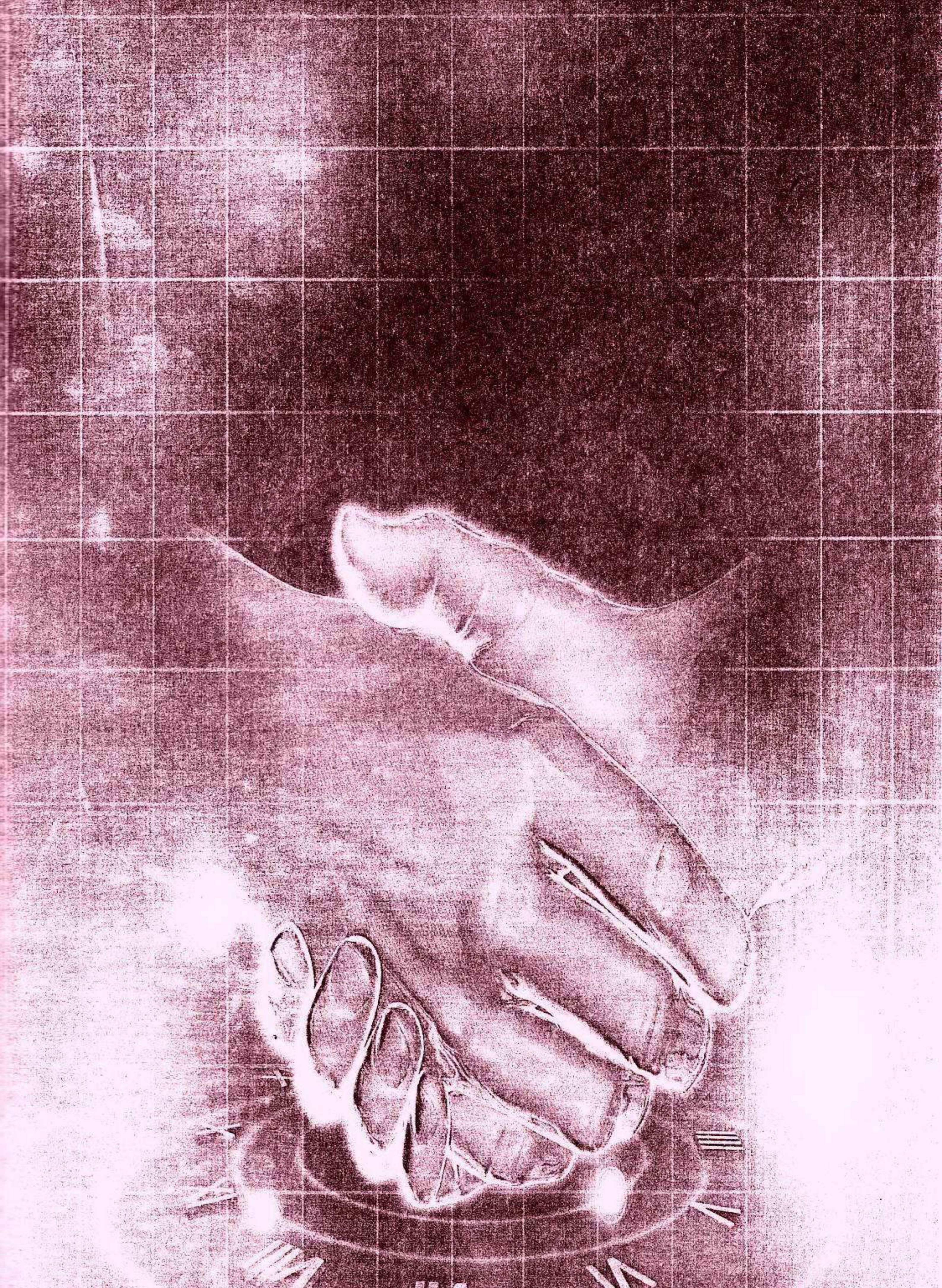
وأضاف مايكل: "سأخرج أو ألعب ألعاب فيديو".

فقلت: "وما رأيكما فى أن تحددا برامج التليفزيون يوميًا وتناقشان مقدمًا ما يريد كل منكما أن يشاهده؟".

فقالا: "فكرة جيدة!"، وهما غير مركزين فيما يقولان؛ لأن زلاجتيهما كانتا تناديهما للعب بها.

أدهشنى كيف أدت زيادة فهم مشاعر الآخر ووجهات نظره إلى زيادة تقدير الشخص لذاته. لقد شعر ابناى بالرضا عن نفسيهما لحلهما المشكلة بأسلوب جديد. وأعتقد أن نظرة كل منهما لنفسه قد اختلفت، وأصبح أكثر قدرة، وسيطرة على نفسه بسبب الأفكار التى توصلا إليها. وقد ذكرنى هذا الموقف بقوة التعامل مع الناس على أنهم مسئولون ثم ملاحظة ما يحدث.

هذه قصة رائعة توضح كيف أن العلاقات فى الأسرة أو فى أى مكان آخر قد تؤدى إلى تطوير الجهاز المناعى. وكل ما عليك فعله هنا هو أن تستخدم المشكلة - أيًا كانت - لممارسة العادات الرابعة والخامسة والسادسة: تفكير مكسب/ مكسب، واسع من أجل الفهم أولًا، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون، والتكاتف. إذا استطعت التوصل إلى حل يرضى جميع الأطراف، ويقوم على الاحترام والفهم المتبادل، فإنك تنمى بالتدريج مرونة انفعالية فى العلاقة، بحيث يتم التعامل مع أية مشكلة تالية بنفس الطريقة. وحتى إن لم يتم التعامل مع أية مشكلة جديدة بنفس الطريقة، فإن أصحاب المشكلة يعرفون أنهم قادرون على حلها، وهذه المعرفة فى حد ذاتها أمر مهم جدًا لتطوير النظام المناعى. عندما يشعر الناس بانعدام الحيلة واليأس والإحباط فإنهم يهولون من الأمور البسيطة ولا يستطيعون التعامل معها. إذا لم يوجد نظام مناعى، فإن الخلافات البسيطة تزداد حدة بسبب ضعف التواصل مما يؤدى فى النهاية إلى مشاكل فى التواصل واضطرابات فى العلاقات.



أستطيع أن أحدد شكل حياتي

توضح القصة التالية مدى قوة التأكيد العميق على قيمة الآخرين وقدراتهم. نظرًا لأن المخطوطات الإيجابية حدثت في مرحلة مبكرة من حياة الفتى في هذه القصة، ولأن هذه المخطوطات الإيجابية كانت دائمة وصادقة؛ فقد غرست في روحه وأصبحت أشبه بينبوع ماء جارٍ في حياته، حيث فقدت الظروف الظاهرة السطحية أي أثر لها رغم أنها في حالات أخرى كانت ستلوث العلاقة.

نشأت وسط عائلة رائعة لا تقلل من قيمة أبنائها، ولا تسيء معاملتهم، ولا تقلل من شأنهم، وتعلمت من عائلتي أنني قادر ومميز ومقدر لي أن أحقق أشياء عظيمة. وأعتقد أن التوكيدات اليومية التي كنت أتلقاها من عائلتي أسهمت في تشكيلي. ومع ذلك، فربما كنت لأرتكب خطأ كبيرًا بعد ما حدث لي عندما كنت في التاسعة من عمري.

كنت الأصغر بين خمسة أبناء عندما أصيبت والدتي بقرحة نازفة في البطن. وأصيبت ذات صباح بصورة مفاجئة بنوبة قلبية، وأذكر أنني كنت في السادسة من عمري يوم توفيت. وكانت وفاتها مفاجئة تمامًا، حيث امتلأ البيت فجأة بالصرخات - صرخات اليأس المطلق. أصيب أفراد عائلتي - وخاصة أبي - بصدمة، ولكنني أرسلت بصورة من الصور للمدرسة في ذلك اليوم. توفيت والدتي، وكان والدي وشقيقتي في حالة انهيار تام، وأرسلت أنا للمدرسة. وأذكر أن فتى نادى عليَّ عبر ملعب الكرة في فناء المدرسة أثناء الفسحة قائلًا: "مرحبًا "هولبروك". لقد سمعت أن والدتك توفيت". لم أنسَ أبدًا تلك الكلمات التي سمعتها عبر الملعب حيث سمعها مئات الأطفال، فقلت له: "نعم. لقد توفيت".

ولن أنسى أبدًا ردي عليه؛ لأنه علمني أن أعترف بما حدث وأن أقبله وأواصل الحياة. وهذا الأسلوب لا ينجح مع الجميع، ولكنه حقق نجاحًا معي. لقد تعلمت أن أقبل ما يحدث، وأتحمله، وأواصل الحياة متجاوزًا الأوقات العصيبة.

ومع ذلك، فقد ساءت أحوال عائلتنا، حيث كان والدي طبيبًا - يجبر العظام ويولد النساء، ويتلقى اتصالات من المرضى طوال الليل، وكل ليلة. وكان لديه خمسة أبناء صغار ليس لهم من يرعاهم؛ لذلك تزوج بسرعة، وأحضرت زوجته الجديدة معها ثلاثة أبناء من زوج سابق كان اثنان منهم قريبين من سني. وهكذا فجأة أصبحت هذه المرأة الغريبة تتولى تربيتي، والحق أنها لم ترعني أنا أو أشقائي حقًّا. طلق والدي زوجته بسبب المشاكل بعد ست سنوات من زواجهما. وبمعنى أقل إنني في المرحلة العمرية من عشر سنوات إلى سبع عشرة سنة تلقيت التربية والرعاية بآليات عائلية مثيرة فعلًا.

ورغم ذلك، فقد كان لسنواتي الأولى التي تلقيت فيها الشعور بالأمان والدعم أثر هائل عليَّ، فلم أسمح للخبرات السلبية بأن تهزمني. وظللت طوال السنوات البشعة لزواج والدي بعد وفاة والدتي - والتي لم يكن لديَّ فيها أم تحبني أو ترعاني - أعتقد من كل قلبي أنني شخص

متميز، ومقدر لى أن أحقق أشياء عظيمة، حيث ظل والدى رغم كل شىء يأتى إلى غرفتى كل ليلة حتى تركت المنزل (عندما كنت صغيرًا كان يضمنى فى فراش النوم، وعندما كبرت كان يحضر كل ليلة ليطمئن علىَّ). وكان والدى يقول لى كل ليلة: "أعلم يا بنى - ولا تقل هذا لأحد - أنك فتى موهوب متميز. إن قدرك أن تحقق أشياء عظيمة". وفى ذلك الوقت، كنت أقول له: "أوه، حسنٌ. لقد سمعت هذا من قبل". ومع ذلك فقد غاصت تلك الكلمات بداخلى وتغلغلت فى كيانى، وأصبحت جزءًا منى.

والحق أننى لست بذلك القدر من الموهبة. هناك بعض الأشياء التى أجيد فعلها، ولكننى لست عبقريًا فى كل شىء. ومع ذلك، فأنا لم أشك فى قدراتى يومًا، ولا فى قدرتى على إنجاز أى شىء. وربما كانت هذه هى أعظم الهدايا التى قدمها لى والدى: لقد أعطانى ثقة كبيرة فى نفسى (الرصيد المصرفى الانفعالى العاطفى). لقد منحنى شعورًا بقيمتى وقدراتى بغض النظر عن ظروفى - أى أننى أستطيع تحديد شكل حياتى ونوعيتها بغض النظر عما يحدث (العادة الأولى: كن مبادرًا).



كنت أنا أيضًا محظوظًا بوالدين كانا يؤكدان لى دائمًا ثقتهما فىَّ. أعرف أنهما كانا يثقان فى قدرتى على فعل الأشياء الصحيحة، وإنجاز شىء عظيم فى حياتى. وإليك توضيحين بسيطين لهذا: أذكر أننى كنت أستيقظ ليلًا من حين لآخر لأجد والدتى تهمس بهدوء فى أذنى أثناء نومى، وكانت كمن يقول لعقلى الباطن أشياء مثل: "ستحقق نجاحًا مذهلًا فى اختبارك غدًا. إنك تستطيع فعل كل شىء تعزم على فعله". وأذكر أننى استيقظت ذات ليلة على وقع ذلك الكلام، فقلت: "ماذا تفعلين يا أمى؟"، فقالت فى حنان: "إننى أخبرك بمدى حبى لك وثقتى فيك"، ثم انصرفت من غرفتى. وثمة توضيح آخر يتمثل فى جماعة من زملائى الطلبة فى الجامعة كانوا يتعاطون الكحوليات، ولكنهم يخجلون من الاعتراف لأهلهم بهذا.

وذات مرة، بعد عودتهم من رحلة كان قد تبقى من المشروب جزء فى زجاجة، فأعطوها لى، فوضعتها فى الرف العلوى لخزانة ملابسى، حيث بقيت عدة أشهر، ولم يحدث ولو لمرة واحدة أن ذكر لى والداى أى شىء عن هذه الزجاجة أو سألانى عنها؛ لأنهما كانا يعرفان - وببساطة - أننى لا أتعاطى الشراب. أعتقد بقوة أن أقوى وأعمق وأسمى صور الحب التى قد يمنحها الوالدان لابنهما هو تأكيدهما الدائم المتكرر على القيمة الفطرية لهذا الابن وقدراته حتى إن اتضح من سلوكه الحالى عكس ذلك. لا تستسلم أبدًا.

الملصق الخاص بعائلتنا

كثيرًا ما تجحظ العيون عند مناقشة العادة الثانية "ابدأ والغاية فى ذهنك" ودورها فى تطوير ووضع جملة رسالة للفرد، أو العائلة، أو المؤسسة. شارك الكثيرون فى ورش عمل تناقش موضوع الرؤية العامة، ومع ذلك فإن تلك الجمل لم تحقق أبدًا أى شىء؛ لأنها أقيمت على عجل، وصيغت بلغة خيالية، ثم نسيت. ولأنها كذلك، فإنها تخلق الكثير من الشك والإحباط. والقصة التالية لأب مبدع عمل بداخل الإطار المرجعى لأبنائه حتى يضع جملة رسالة عائلية.

منذ سنوات وأنا أحاول أن أجد طريقة لوضع جملة رسالة مع عائلتى. تبلغ أعمار أبنائى الأربعة: عشرة أعوام، وسبعة، وأربعة، وعامًا واحدًا؛ لذلك فليس هذا بالوضع الذى يمكننا من الجلوس وإجراء مناقشة جادة باستخدام المصطلحات المتخصصة لوضع جملة رسالة عائلية، بل إن زوجتى لا تحب المناقشات النظرية. إنها تحب الأفكار، ولكنها لا ترغب أحيانًا فى أن أكون مدرب العائلة. قرأت معها كتاب العادات السبع للأسرة، واستمتعنا بأفكاره، وعندما جلسنا لوضع جملة الرسالة العائلية بدأ ابننا "جوردون" ذو الأربعة أعوام يتشقلب من على رأس أخيه.

وأحيانًا ما أحاول التعامل مع وضع جملة الرسالة بصورة غير مباشرة بطرح أسئلة مثل: "ما الشىء المتميز فى عائلتنا؟"، أو "كيف ينبغى أن تكون عائلتنا؟"، فيُقلب أبناؤنا أعينهم، ويصرخ "جوردون": "ينبغى أن نتناول البيتزا كل ليلة على العشاء". كنت محتارًا فعلًا.

قررت أن أفعل شيئًا أكثر قربًا من مستوى الأطفال، فأحضرت لوحة، ومجموعة من المجلات والكتالوجات، ومقصًا وصمغًا، وكل أبنائى، وقلت لهم إننا سنصمم ملصقًا عائليًا، وذلك بأن نجد صورًا تشبه عائلتنا، فأعجبهم الأمر.

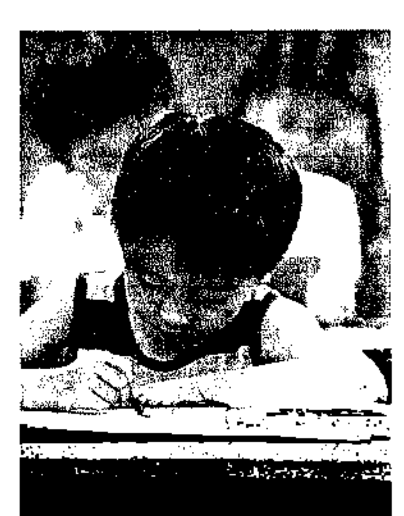
وفى غضون دقائق، وجدت ابنتى عائلة تتمشى فى الغابة لديها ثلاثة أبناء فقالت: "هل تذكر يا أبى عندما كنا نتمشى عند بحيرة سيلفرليك قبل ولادة شقيقى "تريفور"؟ سيكون من الممتع أن نفعل هذا مرة أخرى". وعندئذ وجد "تانر" - ابننا ذو الأعوام السبعة - صورة لحزام ملىء بالطعام، فقال: "انظر يا أبى، هذا الحزام مثل الحزام الذى كنت ترتديه عندما كنا نذهب للتزلج". كنت قد خصصت يوم السبت كيوم تزلج للعائلة، وأرتدى فى ذلك اليوم حزامًا مليئًا بالفاكهة والحلوى، وعندما نشعر بالجوع نوقف التزلج، ونُعد المقاعد على الجليد، ونتناول الوجبة الخفيفة. أدركت أن ابنى ربط هذه الصورة بالشعور بالراحة والصداقة الذى ينتابنا عندما نتزلج معًا. لذلك وضعنا هذه الصورة على الملصق.

وجد ابنانا الأكبر سنًا الصور التى تعجبهما بسهولة، أما "جوردون" فقد وجد بعض الصعوبة حيث لم يستطع أن يجد بالتحديد ما يريد، ثم رأى صورة لدب قطبى وذئب وغزال. ورغم أننا لا نعيش فى أى مكان قريب من القطب الشمالى، فقد ذكرته هذه الصورة للحياة البرية بالأوقات

التى كنا نتمشى فيها معًا ليلًا. إننا نعيش فى منطقة بها غابة، وأحيانا ما يأتى غزال فى بداية الليل ليأكل العشب. قال "جوردون": "هل تذكر يا أبى عندما جاء الغزال إليك مباشرة، وكان له قرن كبير، ولم ينصرف؟". لقد وجد "جوردون" الصورة التى يريدها. وأنا واثق من أنه أثناء بحث أبنائى فى الصور وتقريرهم أى صورة يريدون، ولصق هذه الصور بدءوا يشعرون بأن عائلتنا متميزة، وأنهم ينتمون لشىء أكثر أهمية. وحتى الآن لم ننته تمامًا من ملصقنا العائلى، ولكن إطاره موجود لدينا. والحق أن "تانر" شعر بإثارة بالغة حتى إنه يريد أن يضع صورة شخصية له بما يريد أن يكونه. هل تتخيل هذا؟ فتى فى السابعة من عمره لديه جملة رسالة! من المؤكد أنه لا يعرف أنه يضع لنفسه جملة رسالة، وأنا لن أخبره بذلك إلا بعد أن يحقق ما يريده؛ لأننى لا أريده أن يُقلب عينيه مستغربًا وأنا أتحدث معه.



لكل إنسان جملة للرسالة، ومع ذلك فالمكتوب من هذه الجمل قليل جدًا، والأقل منها الجمل المكتوبة والمتطورة جيدًا. ومع ذلك فلكل إنسان جملة رسالة تتمثل فى القيم التى يتبناها بقوة والتى توجه قراراته. ولاشك أن أهم قرار نتخذه هو القرار الذى يحكم كل قراراتنا الأخرى. وهذا القرار هو ما يسميه البعض جملة رسالة، ويسميه آخرون فلسفة، ويسميه فريق ثالث عقيدة، أو مجموعة القيم، أو حتى الأهداف. وأيًا كان اسمه، فإن هذا القرار يعبر عن المعايير التى توجه اتخاذنا للقرارات سواء بصورة واعية أو غير واعية.



وهذه الجملة يمكن وضعها فى صورة ملصق، أو أغنية، أو أيقونة، أو صورة، أو بضع كلمات، أو كلمات كثيرة. والمهم هنا هو المشاركة العميقة الصادقة لمدة كافية، بحيث يوجد تناغم بين الانفعالات، والقيم، والدوافع، والرغبات، والآمال، والمخاوف، والشكوك فى الذات. ويعبر رواد الفضاء عن هذا فيقولون: "لتنطلق كل النظم". عندما يتم التوصل لجملة الرسالة هذه والاتفاق عليها، وتستخدم باستمرار كمعيار أساسى لكل القرارات، فإنها تصبح مصدرًا قويًا للشجاعة التى تجعلنا نرفض الأشياء التى لا تتفق معها ونوافق على الأشياء التى تتفق معها.

لن أذهب للمدرسة أبدًا بعد الآن

الاستماع العمق مثل تقشير بصلة قشرةً بعد قشرة حتى تصل فى النهاية إلى اللُب الدقيق. توضح القصة التالية أولًا محاولة ظاهرية للاستماع، ثم محاولة صادقة. لقد جدد الاستماع المتفهم - وهو الاستماع من خلال الإطار المرجعى للمتحدث حتى يشعر المتحدث بأن المستمع فهمه - الروح المعنوية للابن فى هذه القصة، وثقته فى نفسه.

ابنى "دانى" فى الثامنة من عمره، وهو يتمتع بطاقة كبيرة ويريد الجميع مصادقته، ويحب مدرسته ومدرسيه وفروضه المدرسية ويريد أن يكون الأفضل، ويفعل أفضل ما يستطيع فعله فى معظم وقته. والدراسة أمر سهل جدًا بالنسبة له.

عدت من العمل للبيت ذات ليلة فى السادسة والنصف مساء، فكان "دانى" ينتظرنى فى ساحة المنزل، وقبل حتى أن أوقف تشغيل السيارة، وقف أمام باب السيارة وقال لى:

"أبى، أنا أكره المدرسة، ولن أعود إليها أبدًا. مستحيل.. لن أعود للمدرسة. إننى أكره دروسى، والمدرسون أغبياء جدًا. لن أذهب للمدرسة بعد الآن أبدًا".

فقلت له: "مرحبًا يا دانى. لا بد أن يومك فى المدرسة كان سيئًا".

فقال: "أجل. لن أعود للمدرسة، إنها مكان غبى".

فقلت له: "سيكون غدًا يومًا جميلًا يابنى". وحملت حقيبتى ومعطفى دون أن أنظر لابنى. لقد قدمت استجابة آلية تمامًا لفتى فى الثامنة من العمر يخرف. وعندما خرجت من السيارة، رأيت وجهه الذى امتقع من الحمرة؛ لذلك قلت له: "هلم أيها الفتى.. تشجع.. كن ناجحًا.. إلخ". هدأت هذه الكلمات من روعه بصورة من الصور.

وعندما حان وقت الذهاب للنوم، عاد "دانى" يقول لى: "لن أذهب للمدرسة غدًا. لن أذهب حقًا"، فاحترت وسألته عن سبب ضيقه، فاتضح لى بعد عشر أو خمس عشرة دقيقة من الحديث معه أنه يكره الأستاذ "بيسيت" - أستاذ الرسم - لأنه قال لى: "لا أحب الأستاذ بيسيت؛ لأنه أحمق. إنه أحمق جدًا".

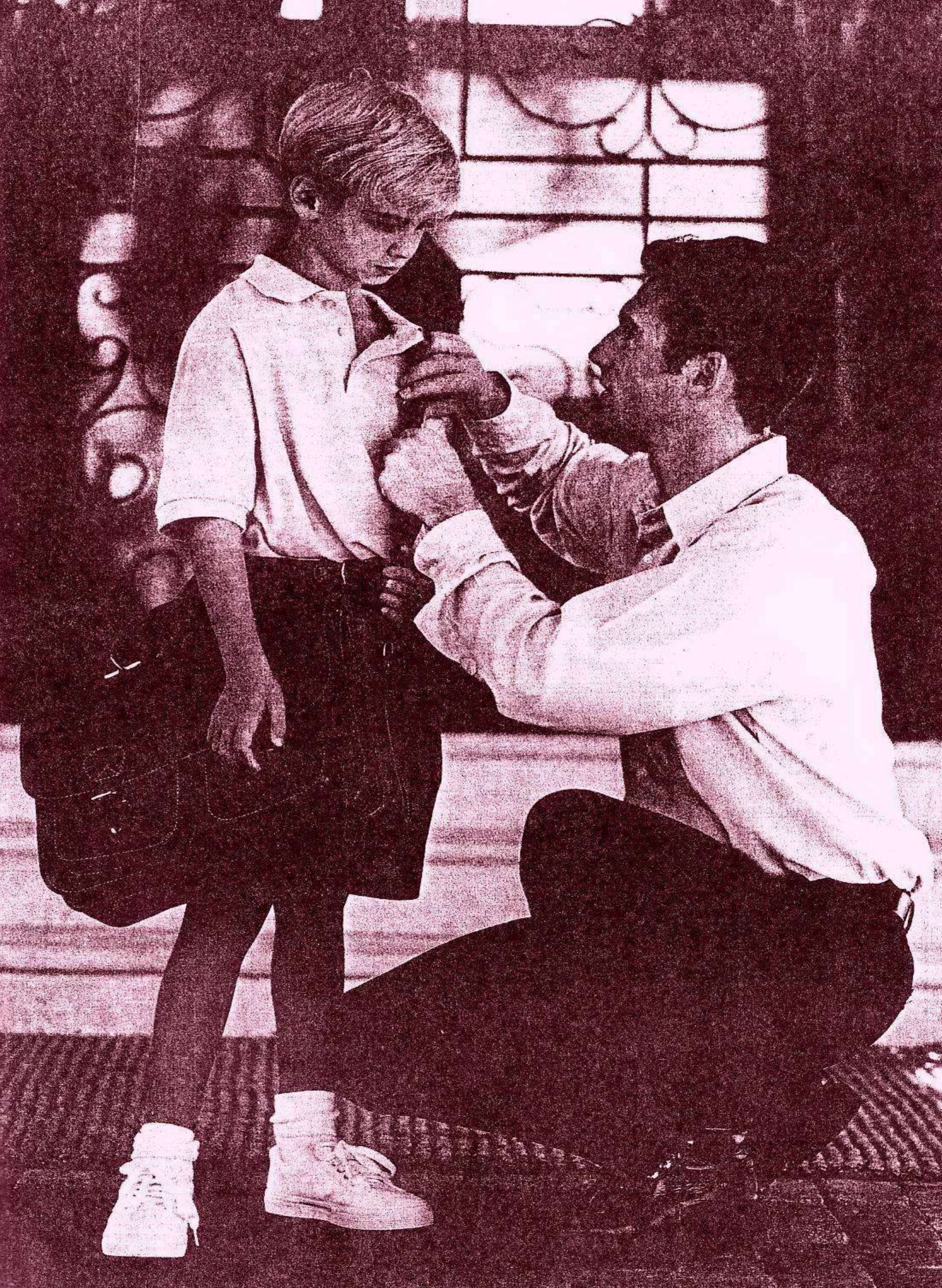
حسنٌ، إذن هو لا يحب مدرس الرسم، ولكن هذا لا يعنى أنه لن يذهب للمدرسة غدًا، فقلت له: "ستتغلب على هذا، وسيكون غدًا أفضل".

فقال: "لن أذهب للمدرسة غدًا. لن أذهب لذلك المكان الغبى أبدًا". كان من الواضح أننى لم أتوصل إلى خلاصة ما يحاول أن يقوله لى من خلال دموعه وصراخه.

ففكرت فى ممارسة الاستماع المتفهم معه، بألا أستمع للكلمات التى يقولها بل بالتركيز على مشاعره. استمع بعينيك وبقلبك.

جربت معه ما يلى: "لابد أنك غاضب جدًا يا دانى".

فقال: "إننى غاية فى الغضب، وأرى أن الأستاذ بيسيت سيئ جدًا".



فقلت: "حقًا. لابد أن تشعر بالغضب إذا كان سيئًا. ماذا يفعل ليجعلك تعتبره سيئًا؟".

فقال: "حسنٌ، إنه يجعل الأطفال يبكون، ويكلفنا بتكليفات كثيرة حمقاء، ولا يعلمنا أى شىء. لقد جعل "جيسيكا" تبكى أمس. لابد أن تقابله يا أبى. لابد أن توقفه عند حده. لابد أن تفعل هذا، وإلا لن أعود للمدرسة".

واستمر يتحدث، ولم يكن لمعظم ما يقوله أى معنى، ولكننى استمعت له وفكرت فى مشاعره حتى وصل إلى لب المشكلة بعد حوالى خمس عشرة دقيقة من حديثه: لقد أعطاه الأستاذ "بيسيت" فرضًا مدرسيًا لابد أن ينجزه فى يومين، ولم يكن "دانى" يعرف كيف ينجز ذلك الفرض المدرسى.

لقد كان غارقًا فى خوفه من عدم قدرته على أداء الفرض المدرسى لدرجة كاد معها أن ينفجر. وبعد حوالى عشرين دقيقة من استماعى له، أصبح فتى مختلفًا فقال لى: "أبى، ربما لا ينبغى أن تقابل الأستاذ بيسيت. سأكون على ما يرام. إنه مدرس لا بأس به.. حقًا. إنه مدرس ظريف على أية حال".

وقد قابلت الأستاذ "بيسيت" لأننى وعدت "دانى" بأننى سأقابله، ولكن ما لاحظته هو أنه عندما يكون أبنائى متضايقين فإننى عادة ما أقدم لهم مجرد كلام للتشجيع والتحميس. وهذا هو رد فعلى الآلى. وفى الغالب لم أكن أعرف ثمانين بالمائة من الأسباب الخفية لضيقهم عندما أفعل هذا. إن مجرد استماعى لابنى "دانى" ساعدنى على فهم ما يشعر به بدرجة أكبر من أى وقت مضى. وقد استطعت مساعدته لأننى استمعت له.

تعلمت من أبنائى أنهم إذا كانوا يعبرون عن خوف، أو يطرحون سؤالًا، أو يشعرون بإحباط، فعادة ما يكون هناك سبب خفى لذلك. وقد اكتشفت أن أسهل وسيلة لمساعدتهم - رغم أنها قد تبدو بطيئة فى وقتها - هى أن أكف عن أى شىء وأستمع لهم فعلًا (العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولًا، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). أى أنظر فى أعينهم، وأدخل قلوبهم وعقولهم، وأستمع لهم. أحيانًا ما يتم توطيد العلاقة دون قول كلمة واحدة، وذلك بمجرد حضور الذهن والتواجد معهم. ربما كان الطفل يقول من داخله: "هل سيظل أبى حاضر الذهن متواجدًا إذا لم أقل شيئًا؟ هل أستطيع أن أخاطر بأن أكون صريحًا وواضحًا مع أبى؟ سأختبر هذا". وعندما يتواجد الأب حتى عندما يثقل الأبناء عليه، فإن تقشير البصلة يحدث، حيث يتم الوصول بصورة شبه حتمية إلى لُبها. إن الاستماع يمنح كل الأطراف الدعم الانفعالى القوى. أما عندما لا نستمع، فإننا غالبًا ما نحصل على ردود غير مرغوبة وحلول لمشاكل لا توجد أصلًا. وغالبًا ما تكون المشكلة مجرد رغبة فى الاستماع.

أبى.. أريد أن أذهب للحمام

فى القصة الرائعة التالية، لاحظ ثلاثة أشياء: الأول، قوة تغيير المعنى الحقيقى لوضع الهدف فى الذهن، والثانى، الأثر الفورى للوعى بالذات على الوالد فى القصة، والثالث، الأثر الفورى الذى تركه تغيير الأب لتوجهه على ابنته ذات الأربعة أعوام.

قررت ذات ظهيرة يوم سبت أن آخذ ابنتى "لورين" ذات الأربعة أعوام إلى التزلج، حيث كنت أظن أنه ينبغى بناء ثقتها بنفسها من خلال التزلج، وأن قضاءها الظهيرة مع والدها سيحقق ذلك الهدف. وكنت أريد أن تكون ظهيرة ممتعة ومثمرة بالقيام بأكبر عدد ممكن من دورات التزلج. وأثناء وقوفنا فى صف بانتظار رفعنا، همست لى ابنتى: "أبى، أريد أن أذهب للحمام".

فقلت لها: "حبيبتى، هلا انتظرت لدقيقة؟ إننا ننتظر فى الصف منذ مدة طويلة".

فقالت: "أجل، أستطيع الانتظار دقيقة".

وبعد دقيقة قالت لى: "أبى، لا أزال أريد أن أذهب للحمام".

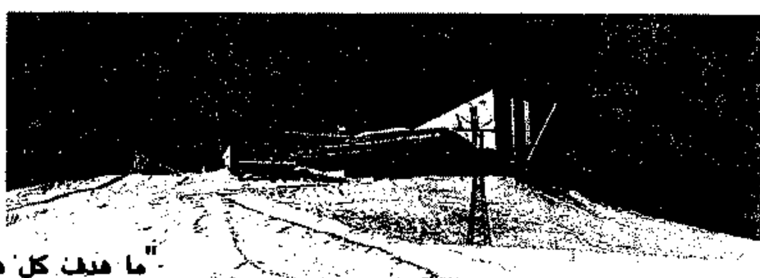
كززت على أسنانى فى حالة من الإحباط ثم نزعت مركبتى التزلج (وأنتم تعرفون كم يستغرق هذا من وقت). وبعد ذلك ذهبنا إلى الحمام، فكانت طوابير المنتظرين أمامه تمتد لمسافة طويلة، فقلت لنفسى: "أوه، يا إلهى. إننى لن أنتظر فى هذا الطابور، حيث سيستغرق وصولنا للحمام خمس عشرة دقيقة على الأقل، وليس لدينا إلا نصف يوم"، فانتقلنا من منطقة التزلج على الجليد إلى الجانب الآخر من منطقة التزلج فوجدنا حمامًا آخر.

وعندما أدركت ابنتى أننى كنت أنوى أن أدخلها معى حمامًا للرجال شعرت بالإحباط، فظللت أتوسل إليها خمس دقائق حتى دخلت معى فى النهاية. ثم مرت خمس دقائق أخرى حتى تخلع كل تلك الملابس الكثيرة التى كانت ترتديها، وخمس دقائق أخرى لارتداء ملابسها بعد أن أنهت الحمام، ثم رحلة العودة إلى صف الانتظار لصف المنتظرين للتزلج - أو آخر الصف إذا أردت الدقة.

وعند هذه النقطة، كان ما خططت له قد تعرض لانهيار كامل، حيث ظللنا هنا لمدة ساعة وبقى أمامنا ثلاثون دقيقة على الأقل حتى نصل لقمة المنحدر. لذلك قلت لابنتى: "هلمى. علينا أن نواصل السير. لا تتوقفى يا لورين. هيًا بنا"، فقالت: "أبى، لا تسرع. أبى، لا أستطيع أن أمشى بنفس سرعتك. قدماى تؤلماننى. أبى، لا أريد أن أتزلج. أنا متعبة. هل يمكن أن نعود للبيت؟".

احتددت عليها وقلت: "هلمى يا لورين. إننا سنستمتع. سنتزلج؛ لذلك كفى عن الشكوى، وواصلى السير".

لاحظت نفسى فجأة، وقلت لنفسى: "مهلًا. إن هذه ظهيرة لأقضيها مع ابنتى وهى غير سعيدة، وأنا غير سعيد. إننى لن أستطيع الاستمتاع لأننى أرغب بشدة فى أن تكون هذه الظهيرة



"ما هدف كل هذا على أية حال؟ من المفترض أن أستمتع أنا وابنتي، فلماذا الإصرار على أن أزيد مرات التزلج؟"



مثمرة. ما هدف كل هذا على أية حال؟ من المفترض أن أستمتع أنا وابنتي، فلماذا الإصرار على أن أزيد مرات التزلج؟". غيرت أسلوب تفكيري في ثوانٍ، وقررت أن نستمتع بغض النظر عن عدد مرات التزلج، وعبرت لابنتي عن هذا فورًا، فظهر عليها التغير فجأة. عندما شعرت بالتغير لديّ، شعرت بسعادة. صعدنا على رافعة التزلج، وتزلجنا تزلجًا جيدًا وقضينا وقتًا عظيمًا معًا. وفي نهاية اليوم، كانت ابنتي تتزلج بمفردها دون مساعدة مني، بالإضافة إلى أننا قمنا بالمديد من مرات التزلج.

كانت تلك الظهيرة خبرة عميقة بالنسبة لي. إننا كثيرًا ما نحصر أنفسنا في الحدث أو الهدف ونفقد مسار العلاقة. إنك إذا فكرت في الخروجات والإجازات فستجدها دائمًا لا تحقق ما كنت قد خططت لفعله فيها، حيث يكون لدى الآباء كل تلك التوقعات: ما سيفعلون، والمعالم التي سيلتقطون صورًا لها. ومع ذلك فالأفضل في هذه الحالة أن تقول: "إنني خارج من أجل تقوية علاقتي بأبنائي، وإذا نجحنا في ذلك فهذا أمر عظيم، وإذا لم نفعله، فلا بأس". عندما نفعل هذا، سيشعر الجميع بالراحة والاسترخاء. كان الشيء الرائع الآخر عن "لورين" أنها استطاعت الشعور بالتغير الذي طرأ عليّ. عندما تغير أسلوب تفكيري، وعندما كففتُ عن القلق والاقتضاب، استجابت لي بالمثل. لقد كان تغييرها لسلوكها منتجًا ثانويًا لتغييري لتوجهي. الحق أن الأمر يكون بهذه السهولة أحيانًا.



تتأثر طريقة تفكير الطفل حتى السابعة أو الثامنة من عمره ـ عندما يبدأ وعيه بذاته في التطور ـ تأثرًا كبيرًا ببيئته. ويمثل توجه وسلوكيات والديه بالأخص تأثيرًا قويًا جدًا عليه. وهذا الأمر أشبه بالماء الذي يأخذ صورة البخار والسائل والثلج وفقًا لدرجة الحرارة والضغط المحيط به. توضح خبرة الأب في هذه القصة أن توقعاتنا الذهنية لا تحكم سلوكياتنا فحسب، بل تحكم أيضًا شعورنا بالرضا. إننا نقارن دائمًا ما يحدث فعلًا بما نتوقع أن يحدث، وهذا إما أن يرضينا أو لا يرضينا. إننا نستطيع السيطرة على توقعاتنا، وليس على شعورنا بالرضا، إلا بصورة غير مباشرة من خلال تأثيرنا على توقعاتنا.

اذهب إلى فراش نومك!

لقد ضغط صاحب القصة التالية على زر التوقف لديه، وانحنى لمستوى رؤية ابنه وقاوم الدافع البدنى والثقافى ليصدر رد فعل، واستمع بتفهم (العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولًا، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون)؛ فحدثت معجزة.

كنت أقدم منتدى تعليميًّا فى شركة متعددة الجنسيات فى هونج كونج، وكان المنتدى يتضمن درسًا موجزًا عن مهارات الاستماع. وكنت أنهى اليوم التدريبى بتقديم تحدٍ للمشاركين فى المنتدى يتمثل فى الذهاب لبيوتهم ومحاولة تنفيذ مهارات الاستماع. وفى اليوم التالى، حكى لى رجل صينى بين الخامسة والأربعين والخمسين من العمر - وربما كان مديرًا كبيرًا - القصة التالية:

كانت الساعة الثامنة مساء تقريبًا، فطلبت من ابنى الذهاب لفراش نومه، فقال لى: "لا أريد أن أنام"، فقلت له: "لقد حان وقت نومك، ولديك مدرسة فى الصباح؛ لذلك اذهب لتنام". فظل غير راغب فى الذهاب للنوم، فحاولت استخدام المنطق معه، فلم يستمع لى، فوجدت نفسى أريد أن أذهب إليه لأحمله إلى غرفة نومه. لقد كنت سأرغمه بدنيًّا على الذهاب للنوم.

وأثناء ذهابى إليه لجذب ذراعيه تذكرت أن "هذه خبرة انفعالية، ولا بد لى أن أستمع له استماعًا متفهمًا"، فتوقفت وانحنيت، وقلت لابنى: "يبدو أنك متضايق من الذهاب للنوم"، فاكتفى ابنى بالنظر إلىَّ، وواصل النظر إلىَّ كما لو كان يقول: "ماذا تفعل؟ لماذا تتحدث معى؟ ما الخطب معك؟" أدركت أن ابنى لم يكن يتوقع منى أن أتحدث إليه، بل أن أستخدم القوة البدنية لأرغمه على إطاعتى.

واصلت الحديث إليه، فواصل النظر إلىَّ بصورة شبه مرتابة، وكما لو لم أكن والده الذى يعرفه. فقلت له: "دعنا نذهب إلى غرفتك، وسأتحدث معك أثناء ارتدائك ملابس نومك. يمكننا مناقشة هذا الأمر". استعد ابنى لدخول فراش النوم أثناء حديثنا، وغادرت غرفته فى منتصف الليل تقريبًا.

شعرت عندما غادرت غرفته وكأننى أعرف ابنى لأول مرة. إنه فى الحادية عشرة، ولم أشعر إلا اليوم بأننى أعرفه. إننى لم أسمعه من قبل.



أكثر شىء يحتاج إليه الجسم البشرى هو الهواء. وأكثر شىء يحتاج إليه القلب البشرى هو شعور صاحبه بأن الآخرين يفهمونه ويقدرونه ويحترمونه، والاستماع المتفهم الصادق يلبى تلك الحاجة. تذكر أن السريع بطىء، والبطىء سريع فيما يتعلق بالتعامل مع الناس فى الأمور الصعبة.



أكثر شيء يحتاج إليه الجسم البشرى هو الهواء. وأكثر شيء يحتاج إليه القلب البشرى هو شعور صاحبه بأن الآخرين يفهمونه ويقدرونه ويحترمونه، والاستماع المتفهم الصادق يلبى تلك الحاجة.

حجر الجد

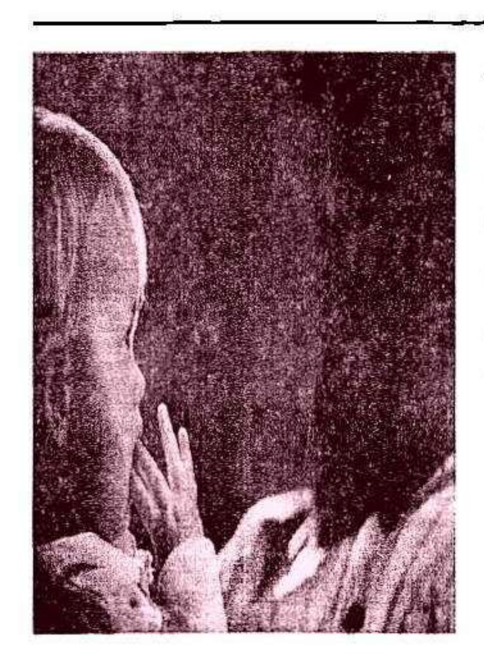
يحدث شيء مذهل للحياة المألوفة عندما تتعارض قيمة جديدة آمن بها الشخص بقوة مع عادة قديمة لديه.

تركز جملة رسالتى على إقامة علاقات أفضل مع أسرتى من خلال قضاء الوقت معهم، والاستماع لهم، ومشاركتهم فى الأنشطة المهمة. وفى كل مساء أعود للبيت من العمل، فأقرأ الجريدة، وأستمع لنشرة أخبار المال والأعمال. ومنذ ثلاثة أشهر، حضرت ابنتى وابنها ليعيشا معنا بعد أن استأنفت دراستها الجامعية. ودائمًا ما كان "كونور" حفيدى يجلس على حجرى عند عودتى للبيت كل ليلة، ودائمًا ما كنت أقول له: "بعد أن أنتهى من قراءة الجريدة".

وعندما أنتهى من قراءة الجريدة يكون هو قد خلد للنوم دون أن يجلس على حجر جده أو يلعب معه. تذكرت جملة رسالتى، وقررت شيئًا بسيطًا.. قررت أن أترك حفيدى يجلس على حجرى أيًا كان ما أفعله - سواء كنت أقرأ الجريدة، أو أتابع نشرة المال والأعمال. (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم).



من أقوى الطرق لسد الفجوة بين العقل الواعى والعقلى اللاواعى أن نتخيل. والتخيل هو تصور الأشياء بعين العقل، وباستخدام أكبر عدد ممكن من الحواس - اللمس، والسمع، والشم، والتذوق، والرؤية. تخيل أنك تعيش وفقًا لجملة رسالة فكرت فيها جيدًا وصغتها بصورة متوازنة، وأدرجت فيها كل الأدوار المهمة فى حياتك. إن قصة هذا الجد يمكن استنساخها بألف طريقة مختلفة.



السجل

أثناء قراءتك للقصة التالية، حاول أن تتفهم الأب أثناء وصفه للألم الذى عاشه. حاول أن تضع نفسك فى عالمه، وشعوره باليأس والارتباك والخوف. ثم لاحظ ما يحدث عندما بدأ ذلك الأب يفعل شيئًا واحدًا فقط يستطيع السيطرة عليه، وانظر ما إذا لم يؤثر هذا على حياتك بنفس الطريقة التى أثر بها على حياته - أى أن يعطيك شعورًا بالقوة والحرية والأمل.

أثناء استراحة الغداء فى آخر يوم من برنامج تدريبى طويل كنت أقدمه، توجه نحوى شاب وسيم فى منتصف العشرينيات من عمره. وكان هذا الشاب قد استمع جيدًا لما قيل طوال جلسة التدريب، فحكا لى عن صراعاته، فقال: "تحدثنا على مدار اليومين الأخيرين عما يمثل لنا أهمية، وكيف نريد أن نعيش حياتنا. ولكن ما الحل لو كان ما نريده، والطريقة التى نريد أن نعيش بها حياتنا خارج نطاق سيطرتنا بالكامل؟ ماذا نفعل عندئذٍ؟".

ثم استطرد والدموع تنهمر من عينيه: "لدىَّ ابن فى الثالثة من عمره، وأنا أسير فى إجراءات تطليق زوجتى. ونحن فى حالة نزاع قضائى بشأن إجراءات الطلاق منذ ثمانية عشر شهرًا وحياتى فوضى كاملة. استعنتٍ بمحامٍ، واستعانت هى أيضًا بمحامٍ. إنها تكرهنى، بل إنها أخذت ابنى إلى شيكاغو بحيث أُضطر للطيران من نيو جيرسى إلى شيكاغو حتى أراه. كنت أكتب لابنى، وأرسل له أشياء، ولكننى أعرف أنها لم تكن تجعله يرى هذه الأشياء. أعتقد أن هدف حياتها هو التأكد من ألا يعرفنى ابنى أصلا". وزاد بكاؤه ثم قال: "هذه هى حياتى، وأنا أريد أن أعيش وفقًا لما تنادى به من مبادئ. أريد أن أعيش ما تعلمتُه فى هذه الأيام القليلة الماضية، ولكننى لا أستطيع. أحيانًا ما أشعر بأننى كتلة من الكره، فأنا أكرهها وأكره محاميها وأكره زواجى منها. ولكننى أحب ابنى، وأريد أن أكون جزءًا من حياته. ولا أستطيع هذا، فماذا أفعل؟".

لا أعرف ما أدى إلى طلاق هذين الزوجين، ولكننى كنت أرى أن ذلك الزوج متأثر بقوة. فى البداية، قلت لنفسى: "ياه، إن هذا بعيد عن مجال خبرتى"، ولكننى سألت نفسى: "ماذا يفعل المرء عندما توجد أشياء فى دائرة اهتماماته ولا يستطيع السيطرة عليها (العادة الأولى: كن مبادرًا)"؟ لم يكن هذا الرجل يستطيع السيطرة على زوجته أو على الإجراءات القضائية. لم يكن يستطيع السيطرة على رؤيته لابنه، ولم يكن يستطيع أن يترك أثرًا. لقد كان مركزًا بقوة على ما لم تكن زوجته تسمح له بفعله، ونسى الأشياء التى لا تزال لديه القدرة على السيطرة عليها.

وفجأة أدركت أن هناك شيئًا لا يزال لديه سيطرة عليه، وهو إظهار حبه لابنه. كان لايزال لديه القدرة على التأثير على ابنه.. ربما لم يستطع ذلك فى وقتها، ولكنه سيستطيعه عبر السنوات - وبعد بضع سنوات قلائل - عندما يكبر ابنه. إن الأم لا تستطيع مهما حاولت أن تلغى



"أحيانًا ما أشعر بأننى كتلة من الكره، فأنا اكرهها وأكره محاميها
واكره زواجى منها. ولكننى أحب ابنى، وأريد أن اكون جزءًا من حياته.
ولا أستطيع هذا، فماذا أفعل؟".



رغبة الابن فى معرفة والده. وعندما يحين وقت التقرب فى العلاقة، فإن ذلك الأب سيكون لديه شىء يقدمه لابنه ويوضح له أنه ظل يحبه طوال كل ذلك الوقت.

أوضحت له شيئًا كنت أعمله لفترة طويلة مع أبنائى، وهو تسجيلى مذكرات بتطور حياتهم. وفى ذلك السجل يمكنه تدوين الخبرات التى مرت بهما معًا، وشعوره كأب تجاه ابنه، وعن آماله وأحلامه من أجله. وكان أفضل ما يستطيع فعله فى دائرة نفوذه فى ذلك الوقت هو متابعة المسار القضائى، وأن يبدأ فى تسجيل مشاعره وأفكاره تجاه ابنه لأن والدة الطفل ستعترض سبيل الخطابات التى يرسلها له.

ورغم أن هذه فكرة بسيطة، فقد حررته. وعندما شعر بالضيق بسبب ما كان يدرك أنه دائرة اهتمامه الوحيدة، فقد شعر بشلل وإعاقة انفعالية وعاطفية. ومع ذلك، فعندما بدأ فى رؤية الإمكانات التى تحملها فكرة هذا السجل، استعاد فجأة كل قوته، وتحرر من الإعاقة، وشعر بإثارة ونشوة، وبدأ يرى الأمور من منظور آخر.

وإليك ما أخبرته به عن الاحتفاظ بهذا السجل من بعض التفاصيل العملية التى تجعل السجل أفضل:

١. *احرص على أن تؤرخ كل بنود السجل.*
٢. *شارك بخبرات محددة يمكن تذكرها.* ستسيطر مشاعرك على كتابتك، ولكن الجمل التالية عامة جدًا: "أنت عظيم، وأنا أحبك حقًا، وأحب أن أكون معك". بعد فترة، سيغلب على هذه الجمل أن تفقد قوتها؛ لذلك فإن الخبرات المحددة تعمل بصورة أفضل.
٣. *خصص وقتًا لكتابة السجل.* لدىَّ أربعة أبناء؛ لذلك خصصت يوم أحد شهريًا لكتابة سجل لكل ابن منهم. وقد اعتدت على أن أحاول فعل هذا على الطائرة، ولكننى أركز بسرعة مع ابن واحد فقط، وسرعان ما أحتاج لأربعة أو خمسة أشهر حتى أستطيع إكمال الدائرة.
٤. *ابدأ السجل فى أسرع وقت تستطيعه مع الطفل.* لقد بدأتُ سجل ابننا الثالث فى اليوم الذى اكتشفنا فيه أن زوجتى حامل فيه. لذلك، فعندما أعطيه هذا السجل يوم زفافه سيعرف كم أحببته قبل حتى أن يولد. (ويعرف أيضًا أنه جعل والدته تتقيأ أثناء حملها فيه).
٥. *اكتب مختلف أنواع القصص:* قصص رقيقة وممتعة، وقصص عن الأحداث المزعجة، والإنجازات، واللحظات التى تدعو إلى الفخر.
٦. *استخدم التكنولوجيا* إذا استطعت حتى تربط بين الصور الضوئية وبين الخبرات التى ترتبط بها.
٧. *ضع تذكيرًا بالخبرات فى مفكرتك أو فى مكان آخر.* لقد سجلت جملًا ولحظات مبهجة

فى القسم الخاص بأبنائى من مفكرتى. وأحيانًا ما يمر أسبوعان قبل أن أعاود الكتابة فى ذلك السجل؛ لذلك فإن هذا التذكير أداة جيدة للمساعدة على تسجيل الخبرة بكل مكوناتها.

٨. *احتفظ بهذا السجل فى مكان أمين.* إن أهم شىء فى السجل هو أن أبنائى لا يعرفون شيئًا عنه، وأنا أتطلع لليوم الذى يستطيعون فيه قراءته وأن أعرف مشاعرهم تجاهه.

بعث لى ذلك الأب برسالة بعد ثلاثة أشهر من آخر جلسة فى البرنامج قال فيها إنه رغم أن الأمور لا تزال غير جيدة بينه وبين زوجته، فإنها تحسنت، وأنه يشعر بأنه يحرز تقدمًا. إنه يحتفظ بسجل ابنه، ويشعر بأنه أقرب إليه عما كان منذ ثلاثة أشهر. ولا أظن أنه الآن مازال يعتبر نفسه ضحية، فهو يفعل ما يستطيع فعله فى دائرة نفوذه ويجعل نفسه يشعر بالقوة.



أتذكر أننى كنت أنهى إحدى محاضراتى على عجل حتى ألحق بطائرة، وعندما سألنى شخص فى حالة سيئة جدًا إن كان بمقدوره أن يستقل معى سيارة الأجرة إلى المطار. كان يريد أن يخبرنى بأنه طلق زوجته مؤخرًا، وأن زوجته حصلت على حضانة الأبناء، وأنه يشعر باليأس وانعدام الحيلة والرغبة فى الانتحار. لذلك ذهبنا معًا، وبعد أن استمعت لقصته لبضع دقائق ثم بدأت أناقش معه فكرة التركيز على دائرة نفوذه (تلك الأشياء فى حياتنا التى نستطيع التأثير فيها أو السيطرة عليها)، فأدرك بالتدريج أن كل جهوده لإصلاح حياته الزوجية واستعادة أبنائه كانت تسحب من رصيده العاطفى والانفعالى معهم، لذلك زادت الأمور سوءًا بينهم. ومع ذلك، فقد بدأ أيضًا يرى أن هناك عدة أشياء يستطيع فعلها بداخل دائرة نفوذه، ويمكن اعتبارها إضافة لذلك الرصيد. وكان من بين تلك الأشياء أن يكتب سجلًا كما أوضحت لصاحب القصة السابقة.

إن كتابة السجلات من أقوى أساليب زيادة الوعى بالذات؛ لأنها تجعل المرء يلحظ مدى مشاركته فى الحياة. عندى ابنة لديها أكثر من سبعين سجلًا، وقد طورت قدرة مذهلة على إعادة اكتشاف حياتها فى أية لحظة وبأية طريقة تراها جيدة. وهذا يلهمنى، ولكننى لا أقول إن هذا هو الأسلوب الأفضل لكل الناس، بل أقول إنه أسلوب قوى للتركيز على دائرة تأثير المرء - لاتباع أسلوب من الداخل للخارج لتحسين حياته وظروفه.



تربية الأبناء المراهقين (أم تُرى أنهم من يُربوننا؟!)

- أول صدمة عاطفية
- المصارعة
- الصمت من ذهب
- أسوأ لعبة فى حياتى!
- أحذية الجولف ذات النعل الناعم
- المراهق المدمر
- حديث القلب للقلب الذى كدت أفقده
- أنت تقولين "لا" دائمًا!
- هل يضايقك أن تتحدث مع ابنتك ذات الستة عشر عامًا فلا ترد عليك إلا بكلمة واحدة؟
- تربية الصبيان على العشب
- هل تفعل هذا من أجلى فعلًا يا أبى؟

أول صدمة عاطفية

كما أن أكثر ما يحتاج إليه الجسم البشرى هو الهواء، فإن أكثر ما يحتاج إليه قلب الإنسان هو الفهم (المادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولًا، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). لاحظ فى القصة التالية كيف يؤدى الحب غير المشروط والفهم إلى الشفاء.

عندما كنت فى السابعة عشرة من عمرى تعرضتُ لأول صدمة عاطفية، ولم أستطع أبدًا أن أنسى ألم تلك التجربة، حيث بدأت الفتاة التى كنت أحبها فى الابتعاد عنى بدون سابق إنذار أو رحمة، وأصبحت صديقًا مقربًا منى. وفى لحظة انهارت حياتى، حيث أذكر أننى كنت أقود سيارتى الجيب طراز عام ١٩٥٢ فى الجبال المحيطة بمدينتى ريدلاندز بولاية كاليفورنيا عازمًا على ألا أعود للمدرسة أبدًا. وفى النهاية، قادنى الجوع والتعب للمنزل، فلم أتحدث كثيرًا مع أفراد أسرتى، ولكن النظرة فى عينىَّ من المؤكد أنها قالت لوالدى الكثير. لم أستطع أن آكل؛ لذلك ذهبت إلى غرفة نومى، وألقيت نفسى على الفراش وبدأت فى البكاء. انتحبت وانتحبت. وبعد فترة فُتح باب غرفة نومى بهدوء، وشعرت بأبى يقف بهدوء بجوار فراش نومى، حيث رفع أغطية الفراش ببطء وجلس بجوارى فى الفراش، وضمنى بيديه القويتين الدافئتين، وقربنى إليه أكثر من أى وقت مضى فى حياتى. لقد جذب قلبى وجسمى وروحى إليه. شعرت بدفئه وقوته أثناء مواصلتى النحيب. وعندئذ بدأ أبى يبكى معى، فشعرت بأن صدره يرتعد من نحيبه وشهقاته، وضم وجهه إلى وجهى فشعرت بدموعه الدافئة تنحدر من عينيه وتمتزج بدموعى التى تنساب على خدى. لم يقل شيئًا، بل بكى فحسب.. بكى لأننى كنت أتألم.. لأنه يحبنى ويشعر بأننى أتألم. ثم نهض أبى ووضع البطاطين حولى، ووضع يده على كتفى، وقال: "يا بنى، أعدك بأن الشمس ستشرق من جديد. أحبك". ثم خرج من الغرفة بهدوء كما دخل. وقد كان محقًا، فقد أشرقت الشمس صباحًا ونهضت من فراشى، وارتديت أفضل ملابسى، وغسلت السيارة وتوجهت إلى المدرسة.

استمرت الحياة.. أكثر ثراء مما كانت بصورة من الصور؛ لأننى عرفت – على مستوى اللاوعى – أن هناك من يحبنى، وهو والدى الذى علمنى المعنى الحقيقى لكلمة التفهم. فى الفترة الأخيرة، شيعت أبى إلى مثواه الأخير. وقبل أن أشيعه، توقفت مرة أخرى، وربتُّ على وجهه وحول ذقنه، وأنا أتذكر تلك الليلة منذ زمن بعيد.



إن هذه الخبرات الانفعالية العميقة تستمر على مدار الحياة، وتمنح الجيل التالى مخطوطات حياة هادفة. وأنا أعتقد أن صاحب هذه القصة قد فعل مع أبنائه نفس ما فعله والده معه.

المصارعة

لاحظ كيف تمكن الوالد فى القصة التالية من خلال الفكرة الهائلة التى تعلمها ألا يستسلم فى جهوده للتفاوض مع ابنه على اتفاقية يفوز كل أطرافها، ولم يفرط فى شروط الاتفاقية عندما تم إبرامها.

عدتُ من جلسة تدريب، وجملة "إذا فعلتَ ما كنت تفعله دائمًا، فستحصل على ما كنت تحصل عليه دائمًا" ترن فى أذنى. ولم يمض وقت طويل قبل أن أتأكد من صدق هذه الجملة.

كان ابنى "جيك" فى الثالثة عشرة من عمره فى ذلك الوقت، وكان مهووسًا بالمصارعة، حيث سألنى أنا ووالدته "ريبيكا" قبل العيد مباشرة إن كان بمقدوره أن يذهب لحفل المصارعة فى منزل صديقه يوم الأربعاء السابق للعيد. وكان من المقرر أن ينتهى هذا الحفل فى الحادية عشرة، وعليه أن يقوم بتوزيع الصحف فى الخامسة صباحًا. إضافة إلى أن العائلة الكبيرة كانت ستحضر لقضاء إجازة العيد عندنا فى اليوم التالى. وكان ابنى "جيك" يصبح مزعج الصحبة إن لم ينم لمدة عشر ساعات على الأقل يوميًّا، وقد خطرت ببالى هذه الأفكار عندما كان يطلب منا الذهاب للحفل.

ومع ذلك، فقد كنت أريده فعلًا أن يذهب، فلم أكن أريد أن أبدو له أبًا سيئًا؛ لذلك قررت أن أتحدث معه، فقلتُ له: "إن الحادية عشرة مساء وقت متأخر يا "جيك"؛ لذلك دعنا نناقش كيف يمكن تحقيق هذا (العادة الرابعة تفكير مكسب/ مكسب)". فبدأ يرفع صوته، فقلت له: "مهلًا، لماذا لا نتفق على قواعد أساسية للحوار؟ سأتحاور معك لأطول فترة ممكنة حتى نتوصل لحل بالنسبة لذهابك لهذا الحفل. أنا ألتزم معك بذلك. ومع ذلك فلابد أن نعمل معًا للتوصل لحل. وسأحاول فهم شعورك تجاه الأمر (العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولًا، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). ينبغى أن تحاول أن تفهم وجهه نظرى، وأن تحترم أفكارى. وإذا صرخت أو رفعت صوتك فلن يكون هذا جيدًا بالمرة هنا، فنحن نحاول أن نتوصل لحل يناسبنا نحن الاثنين، هل اتفقنا؟ أعرف أنه من الصعب عليك أن تسيطر على انفعالاتك.. أجل، إنك تستجيب بطريقة غاضبة، ولكنك إن فعلت هذا ثلاث مرات، فاعتبر أن الحوار انتهى، ولن تذهب للحفل وسأذهب أنا لأنام".

قال: "حسنٌ، مسموح لى بثلاثة تحذيرات". (أعتقد أنه سيكون مفاوضًا جيدًا عن اتحادات العمال عندما يكبر).

فقلت: "كلا، مسموح لك بتحذيران فقط، والثالث يعنى انتهاء الحوار".

فقال مبتسمًا: "وهو كذلك".

بدأنا الحوار، وحاولنا إيجاد طريقة لتحقيق ما كان يريده، فاقترحت عليه أن يذهب للحفل ويتناول العشاء مع أصدقائه، ثم أمُر عليه حوالى التاسعة والنصف مساء للعودة به للبيت لينال كفايته من النوم".

فقال: "أنت تمزح. إنك ستحرجنى أمام أصدقائى؟ أنت تمزح.. لابد أنك تمزح. أوه، إن هذا أسوأ.."، وبدأ يرفع صوته.

فقلت: "ها، تمهل. لا صراخ.. لا رفع للصوت.. سنناقش إيجاد حل لهذا. لا يزال وعدى قائمًا بألا أنصرف أو أذهب لأى مكان، ولكن دون أن تصرخ: التحذير الأول".

وعندئذ تنحنحت زوجتى، وطلبتنى للحديث فى الردهة لثوان، وكانت تنظر إلىَّ كما لو كنت بدأت أفقد عقلى، فاستأذنتُ "جيك" لأرى ما تريده والدته التى قالت لى وتلك النظرة الغريبة لا تزال على وجهها: ""ديل"، أنا لا أعرف ما الذى جعلك مختلفًا منذ أن عدت من ذلك المنتدى التعليمى الذى حضرته، ولكننى أستطيع التعامل مع هذا الأمر، كل ما عليك هو أن تقول للفتى "لا" ثم تذهب لتنام".

خرجت من فمى بصورة مفاجئة كلمات: ""ريبيكا"، إذا فعلنا ما كنا نفعله دائمًا، فسنحصل على ما كنا نحصل عليه دائمًا؛ لذلك لابد أن أجرب أسلوبًا مختلفًا".

أشاحت بيديها وقالت: "أنا لا أفهم ما تقوله. سأذهب لأنام، وتولَّ أنت هذا الأمر. حظًا سعيدًا". وبذلك حملتنى مسئولية الموقف، ثم تركتنى لأنهه بمفردى. ذهبت إلى "جيك" وقلت له: "إن والدتك متعبة، وستذهب لتنام، أما نحن فسنظل هنا لنجد حلًا لهذه المشكلة إذا كنت تريد ذلك. إذا كنتُ قد فهمت ما قلته بصورة صحيحة، فإن التاسعة والنصف لا تناسبك، فهل تحب أن تظل هناك حتى الحادية عشرة".

فقال: "نعم".

فقلت: "حسنٌ، وما رأيك فى أن تظل هناك حتى الحادية عشرة، ثم أمر عليك فى الحادية عشرة والربع لأعيدك للمنزل؟ إننى أريدك أن تنام صباحًا حتى لا تكون صحبتك مزعجة فترة بعد الظهر، وسأنهض أنا من نومى مبكرًا، وأقوم بتوزيع الصحف نيابة عنك. هل يناسبك هذا؟".

بدا "جيك" مذهولًا، وقال: "تستيقظ مبكرًا وتوزع الصحف على الجيران نيابة عنى، وأظل أنا نائمًا؟".

فقلت: "أنت تريد الذهاب لذلك الحفل، أليس كذلك؟".

فقال: "نعم".

فقلت: "إذن، سآتى وسأقوم بتوزيع الصحف نيابة عنك. هل يناسبك هذا؟.. حسنٌ، هلا أحضرت ورقة وقلمًا وكتبت ما الذى ستسهم به فى هذه الاتفاقية الآن؟" فبدأ يكتب ما يريد أن يفعله. وفجأة رفع صوته عن إعادة المباراة؛ فماذا لو أعيدت المباراة ولم يستطع رؤية الإعادة؛ لأنها بعد الحادية عشرة مساء، وبعد أن أصطحبه ممى من هناك. لك أن تتصور حيرتى. كنت أعتقد أنه حصل على كل ما يريده؛ فقلت له: "ها يا "جيك". هذا التحذير الثانى. دعنا نتوقف هنا. لقد قلت إنك تريد أن تظل هناك حتى الحادية عشرة، وقلت لك إننى سأمر عليك فى الحادية عشرة والربع. أليس هذا ما تريده؟ فكر فى الأمر من وجهة نظرى: سأخلد أنا للنوم

"إذا فعلنا ما كنا نفعله دائمًا، فسنحصل على ما كنا نحصل عليه دائمًا؛ لذلك لابد أن أجرب أسلوبًا مختلفًا".



بين الحادية عشرة والنصف ومنتصف الليل ثم أستيقظ من النوم فى الخامسة صباحًا، حتى يحصل عملاؤك على الجرائد فى موعدها، سأفعل كل هذا من أجلك حتى تحصل على ما تريده فعلًا، والآن تصرخ من جديد، ألم تحصل فعلًا على ما تريده؟".

فقال: "حسنٌ، نعم. إننى أريد أن أظل هناك حتى الحادية عشرة، وأنت تأتى لتحضرنى وتوزع الصحف نيابة عنى، وأنام لوقت متأخر. أجل، أنت محق. إننى أحصل فعلًا على ما أريد".

ثم بدأ فى الكتابة مرة أخرى، ويوقع باسمه، وقبل أن يكتب آخر حرف من اسمه، بدأ يصرخ مرة أخرى: "هذا ليس عدلًا. إننى أريد أن أبقى حتى أشاهد إعادة المباراة"، ثم بدأ يبكى بعد ذلك.

نظرت إليه، وقلت: "لماذا تبكى يا "جيك"؟".

فقال: "لأننى صرخت للمرة الثالثة".

كانت استجابتى قاسية، ولكن كان لابد منها، حيث قلت له: "هذا حقيقى. أعرف أنه من الصعب عليك أن تسمع هذا الآن، ولكن عليك أن ترفع سماعة هذا الهاتف وتتصل بصديقك "دان" وتقول له إنك لن تذهب إلى الحفل. وسأدخل أنا لأنام، وأريدك أن تعرف أننى أحبك، وأننى حاولت أن أفعل كل شىء حتى أحقق لك ما تريده. هل هناك أى شىء آخر أستطيع مساعدتك فيه الآن؟".

فقال وهو يضع رأسه بين يديه: "أظن أنك لم تفكر فى.. كلا، لن أطلب منك هذا".

فنهضت وذهبت لغرفة نومى، فسألتنى زوجتى بينما كنت أرتدى ملابس النوم: "ماذا

حدث؟"، فقلت لها: "أوه"، فقالت: "لابد أنه غاضب منك للغاية الآن"، ولكننى لم أكن أظن أنه غاضب منى.

فقلت لها: "حسنٌ، لا أعرف. ربما كان غاضبًا منى، ولكننى أعتقد أنه غاضب من نفسه الآن أكثر من غضبه منى. وأنا واثق من أنه قبل أن يأوى إلى فراش نومه سيطرق باب هذه الغرفة ويعانقنا عناقًا طويلًا قبل أن يذهب لينام".

فقالت وهى تضحك: "إنك تحلم يا "ديل"".

فقلت: "كلا، فأنا أشعر بهذا"، ثم استلقينا فى الفراش وبعد خمس عشرة أو عشرين دقيقة سمعنا طرقًا على الباب، وبسرعة قفز إلى الفراش وسطنا ابننا المراهق فارع الطول ضخم الجسم، وقال: "أحبكما. لقد ألغيتُ الحفل، حيث اتصلت بصديقى "دان" وقلت له إننى لن أحضر. ولكن يا أبى، ألا تزال ملتزمًا بأن توزع الجرائد نيابة عنى حتى أنام لوقت متأخر من صبيحة الخميس؟ إننى أحب أن أستيقظ متأخرًا صباح الخميس".

أجل، لقد وزعت الجرائد نيابة عنه بالفعل. إن هذه المبادئ ناجحة ليس فى المنتديات التعليمية فقط، بل وفى الحياة الواقعية مع المراهقين الذين يحبون المصارعة.



ينشأ معظم الأطفال والمراهقين فى عالم تسيطر عليه الثنائيات الانشطارية، حيث يسود كل شيء مبدأ (إما/أو)، أى أن يصبح من يتعامل معى إما ظريفًا أو وضيعًا، وإما أن تسير الأمور على طريقتى أو على طريقتك. ولا يدرك هؤلاء الأطفال والمراهقون فكرة التعاون الإبداعى، أو البديل الثالث. لا يدركون فكرة المكسب المتبادل فى الأمور الانفعالية، خاصة فى التعامل مع آبائهم ذوى العقول المتحجرة الذين يتبنون توجه أنهم إما أن يستسلموا لأبنائهم أو أن يتخذوا موقفًا متعسفًا منهم ثم يتلاعبون بهم حتى يحققوا ما يريدونه. لقد تعلم الأب فى القصة السابقة كيف يتوصل إلى بديل ثالث يحقق مكسب الطرفين، وعقد العزم على فعل ذلك، ثم فعله. وعندما انتهك الابن اتفاقية التفاوض، أخذ الأب موقفًا قويًا مما جعل الابن يرتقى إلى مستوى جديد، ويتحلى بالمسئولية، ويعبر عن حبه.

ورغم أننى أقوم بتدريس هذه الأمور طوال الوقت، فكثيرًا ما أجد نفسى فى مواقف مع أبنائى المراهقين ألجأ فيها لأسلوب (مكسب/ خسارة) فى مسائل ثانوية، وأسلوب (مكسب/ مكسب) فى الأمور الأساسية. وأنا أفعل هذا - وبصراحة - لأننى لا أوفر الوقت اللازم، ولا أتحلى بالنضج الانفعالى، أو القوة أو الحكمة التى يتحلى بها الأب فى القصة السابقة.

لقد قدم لى أستاذى فى إدارة الأعمال بجامعة هارفارد "راند ساكسنيان" التعريف الأفضل والأكثر عملية للنضج الانفعالى، حيث قال لى إنه قدرة المرء على التعبير عن مشاعره وقناعاته بشجاعة مع مراعاة مشاعر وقناعات الآخرين ودون أن يشعر بالتهديد جراء هذا التعبير. وهذا النوع من النضج الانفعالى لا يمكن اصطناعه أو التظاهر به بسبب العنصر الثالث فى تعريفه؛ فالشخص الشجاع ولكنه يفتقر لمراعاة الآخرين سيتصرف بأسلوب (مكسب/ خسارة)، والشخص الذى يتميز بمراعاة الآخرين ولكنه يفتقر للشجاعة سيتصرف بأسلوب (خسارة/ مكسب). أما من يتظاهر بالشجاعة ومراعاة الآخرين فسوف يكون مشتتًا من داخله. لذلك فإن العبرة بالتوازن.

الصمت من ذهب

لاحظ التفهم الصادق من الأب فى القصة التالية لابنته، وتفكيره العميق فى رغبتها فى عدم التواصل معه دون أن يضغط عليها أو يُشعرها بالذنب.

منذ عام مضى تعرضت علاقتى بابنتى "نيل" لنوع من الروتين الممل.

كانت ابنتى تعود من المدرسة، فأسألها عن يومها الدراسى، فتقول: "جيد". كان هذا كل شىء، حيث لم أكن أستطيع أن أخرج منها إلا بكلمة أو اثنتين، وأصبح هذا روتينًا يوميًّا من عدم التواصل. وكانت مواظبتى على سؤالها يوميًّا عن المدرسة قد جعلتنى أبدو كما لو كنت أزيد من التوتر بيننا.

قرأت ذات يوم أن من بين طُرق التعامل مع من لا يرغب فى التواصل معنا أن نكسر الروتين؛ لذلك فبعد أن سألت ابنتى ذات يوم عن حال دراستها وأجابتنى بكلمة واحدة، قلت لها قبل أن تتوجه إلى غرفتها: "ألا تريدين أن تتحدثى معى؟".

فوقفت فورًا ونظرت لى باستغراب، وقالت: "كلا" ثم ذهبت إلى غرفتها. كان هذا كل شىء ولكننى أدركت أننى غيرت شيئًا لديها.

وفى اليوم التالى كررت نفس السؤال، فقالت: "ليس الآن يا أبى".

استمر الوضع هكذا عدة أيام حتى بدأت "نيل" تتحدث إلى - ببطء وبطريقتها الخاصة. وذات يوم - وبينما كنتُ جالسًا على طاولة المطبخ شارد الفكر فى شىء - كانت تغسل الأطباق. كنتُ ساكنًا ولم أتحدث معها رغم أنها لم تكن تبعد عنى إلا بضع خطوات، وأظن أنه قد ضايقها عدم سؤالى لها كالعادة. وفجأة بدأت تتحدث معى عن يومها فى المدرسة مما أخرجنى من حالة الشرود. وقد أذهلنى أنها بدأت فجأة تحكى لى عن مشاعرها، فكان الأمر رائعًا بالنسبة لى فانهمرت الدموع من عينى.

أحيانًا ما أعتقد أن أفضل أداة للتواصل مع الأبناء المراهقين هى الصمت.

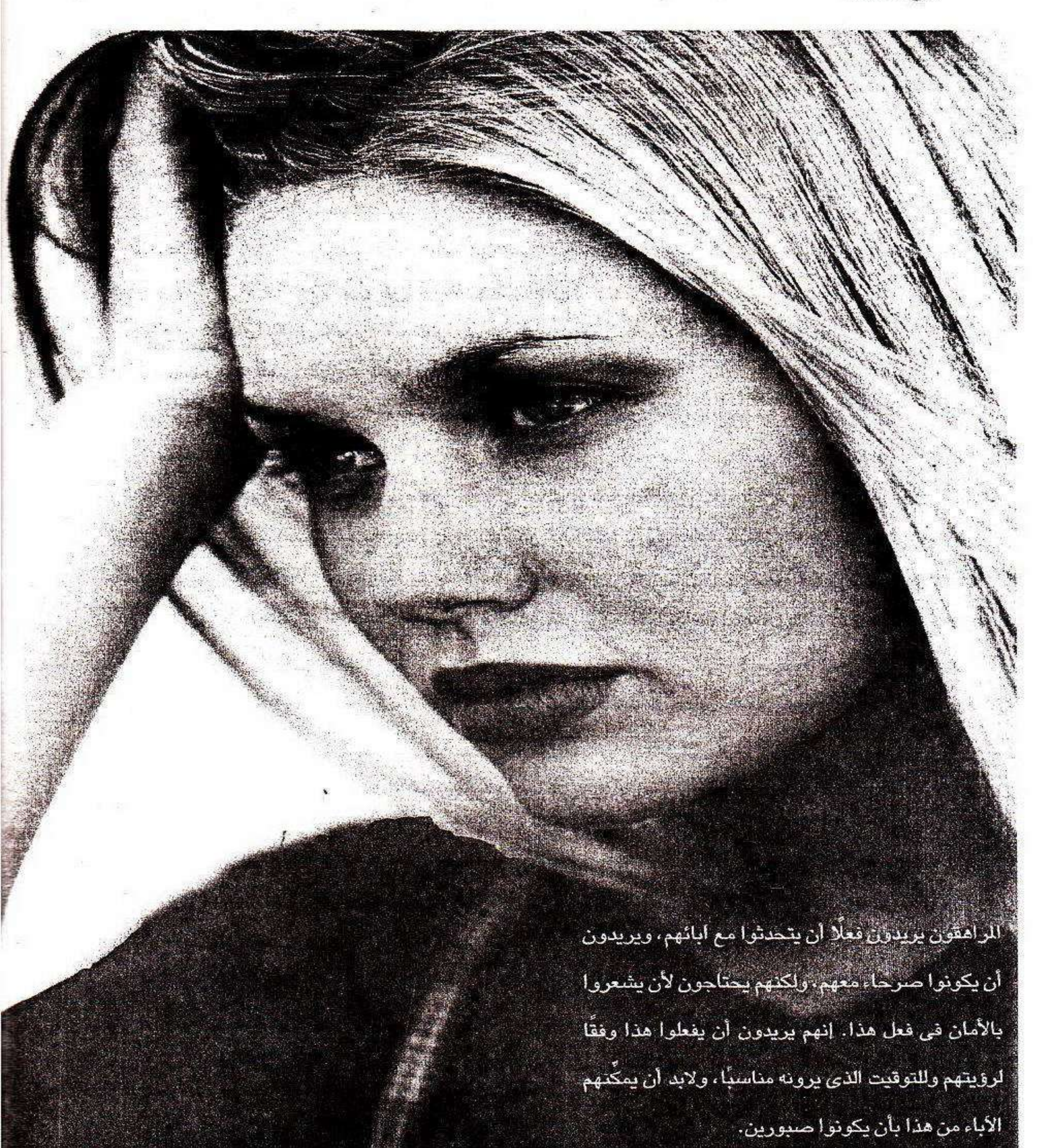


ماذا سيحدث إذا ذهبت لممارسة الصيد فى غابة؛ فبدأت صيدك بإطلاق رصاصة فى الهواء؟ كثيرًا ما يكون هذا هو ما يحدث عندما تطرح الأسئلة، فأحيانًا ما تكون الأسئلة ذاتية ومسيطرة بدرجة تجعل الناس لا يرغبون فى الحديث عن مشاكلهم العميقة أو التى تظهرهم بمظهر الضعف. والأفضل هنا أن تدخل الغابة بهدوء ثم ستظهر لك الحيوانات التى تريد صيدها. ونفس الحال تحدث عندما تذهب إلى الشاطئ الذى تتحرك عليه جيئة وذهابًا، حيث لن ترى سرطان الرمل، أما إن جلست ساكنًا على الشاطئ فسرعان ما سترى هذه السرطانات فى كل مكان.

المراهقون يريدون فعلًا أن يتحدثوا مع آبائهم، ويريدون أن يكونوا صرحاء معهم، ولكنهم يحتاجون لأن يشعروا بالأمان فى فعل هذا. إنهم يريدون أن يفعلوا هذا وفقًا لرؤيتهم وللتوقيت الذى يرونه

مناسبًا، ولابد أن يمكّنهم الآباء من هذا بأن يكونوا صبورين، وحاضرين، وقريبين، ويسهل التعامل معهم، وهادئين. لدينا أذنان وفم واحد، وينبغى أن نتصرف وفقًا لهذا الوضع. ومن المثير أن آذاننا لا تُغلق أبدًا، أما أفواهنا فيمكن أن نغلقها.

لقد اكتشفت فى حياتى ومع أبنائى المراهقين أننى إذا كنت متواجدًا، ولا أفعل شيئًا معينًا، وعندما أكون منتبها وواعيًا لهم، فسرعان ما يبدءون فى الحديث معى بصراحة. حقًا، الصمت من ذهب.



المراهقون يريدون فعلًا أن يتحدثوا مع آبائهم، ويريدون أن يكونوا صرحاء معهم، ولكنهم يحتاجون لأن يشعروا بالأمان فى فعل هذا. إنهم يريدون أن يفعلوا هذا وفقًا لرؤيتهم وللتوقيت الذى يرونه مناسبًا، ولابد أن يمكّنهم الآباء من هذا بأن يكونوا صبورين.

أسوأ مباراة فى حياتى!

فى القصة التالية، لاحظ قوة التركيز على الجهد وتقوية العلاقة، وليس على التوقعات والنتائج.

كنتُ اللاعب الرئيسى فى منتخب الكلية لكرة القدم الأمريكية أثناء دراستى الجامعية، وقد أدينا فى الأسبوع الماضى مباراة عظيمة. حيث قطعت حوالى خمسمائة ياردة فى المباراة، وسددت أربع أو خمس رميات، وبدأت الجرائد تصفنى بأننى أعظم لاعب رئيسى فى المستقبل.

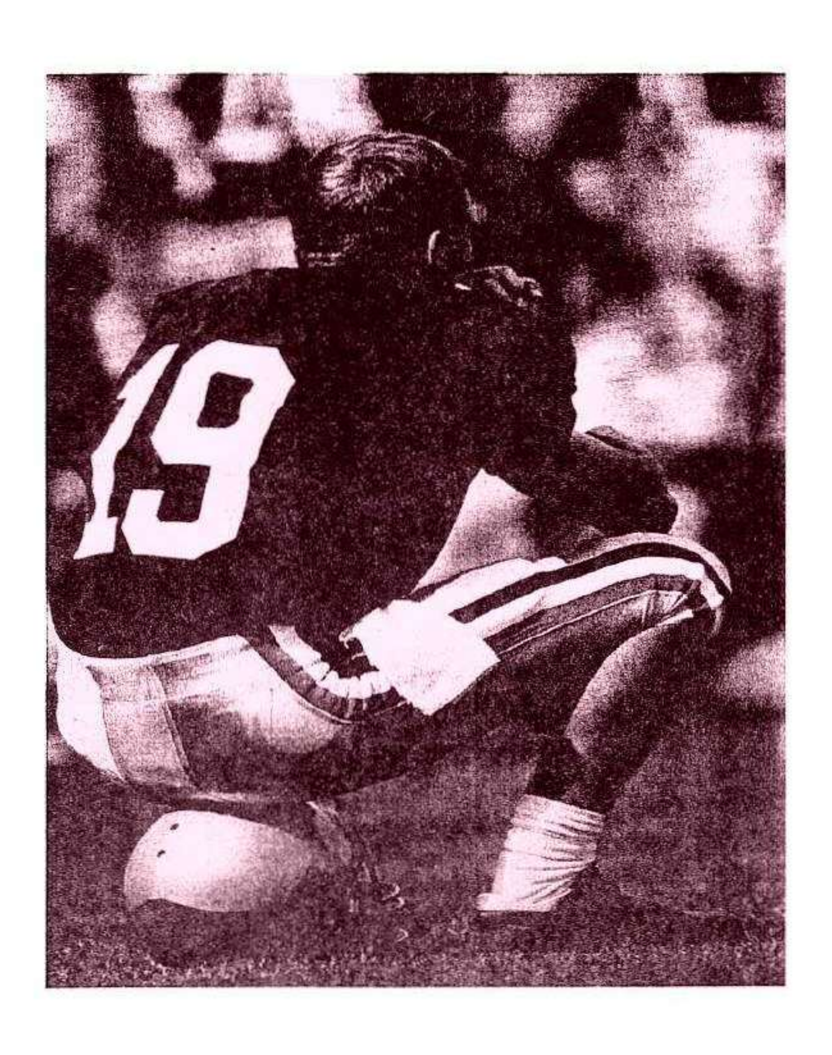
وفى الأسبوع التالى كان مقررًا لنا أن نقابل فريقًا من أفضل الفرق على مستوى الولايات المتحدة، حيث كان لاعب الدفاع الأساسى للفريق أشبه بآلة بشرية يزن حوالى ٢٧٥ رطلاً.

وفى تلك المباراة الكبيرة كنا نلعب فى ملعبنا، وكنت أريد بالتأكيد أن ألعب أمام مشجعى فريقى على ملعبنا، وحضر والدى بالطائرة من حيث كان لمشاهدتى وأنا ألعب. لم أكن أظن أنه سيحضر، ولكنه حضر قبل بداية المباراة بقليل.

لعبت أسوأ مباراة فى حياتى، حيث كان المُدافع العملاق مركزًا علىَّ فقط، حيث قضى فى ملعبنا وقتًا أطول مما قضيته أنا فيه. ارتطم رأسى بالأرض عدة مرات. وأقسم إننى لم أستطع الوقوف على قدمىَّ بعد كل وقوع لى على الأرض لأكثر من ثلاث ثوانٍ. وبالطبع، لم أحرز رمية واحدة، ومع ذلك فقد قمت بعدد كبير جدًا من اعتراض لاعبى الفريق المنافس. خسرنا المباراة بفارق ثلاثين نقطة.

لابد أن شكلى أثناء المباراة كان مثيرًا للشفقة، فشعرت بعدها بالحرج، حيث كنت أظن أنه لن يتحدث معى أحد. هل تعرف كيف تصير الحال عندما تلعب بصورة سيئة جدًا؟ فى غرفة تبديل الملابس، تجنبنى الجميع؛ لذلك أخذت دشًا وارتديت ملابسى فى صمت. وعندما خرجت من غرفة تبديل الملابس، وجدت والدى ينتظرنى، فأمسك ذراعى وعانقنى ونظر فى عينى وقال لى: "هذه أفضل مباراة شاهدتك تلعبها. ليس لأن فريقك فاز بالمباراة أو سجل أكبر عدد من الرميات، بل لأننى لم أرك جديًا وقويًا مثلما رأيتك اليوم. لقد كنت تُضرب. تُضرب باستمرار، ولم يسبق لى أن كنت فخورًا بك كما أنا اليوم". وكان يقصد ما يقوله حقًا.

شعرت برضا كبير، لأن والدى كان فخورًا بى، ولأن ما قاله لى قد أكد ما كنت أشعر به، ففى أعماق عقلى - ورغم وقوعى الكثير وكل الإصابات فى جسمى، كنت أقول لنفسى: "أنا مثابر. أنا مثابر. أنا ألعب بقوة اليوم". وكان والدى هو الشخص الوحيد الذى أوضح لى هذا، وقد غير ما قاله لى منظورى بالكامل لتلك المباراة البشعة. لقد كانت لحظة لن أنساها أبدًا، وكانت خبرة عظيمة تربطنى بأبى.





تحدث التوكيدات النفسية عندما تتفق مع ما يشعر به الشخص الآخر من داخله كان هذا الشاب يشعر بأنه قوى ومثابر رغم أن النتيجة كانت سيئة جدًا. وعندما أكد الوالد للابن حالته النفسية شعر الابن بأن أباه يفهمه ويقدره (العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولًا، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). لم يكن هذا الأب يهتم بالتوقعات الاجتماعية، بل بعلاقته بابنه وبقيمة بذل الجهد فى حد ذاتها.

وقد مررتُ بخبرة مشابهة فى عيد الميلاد الثانى والعشرين لابنى "شون"، حيث كان قد بذل كل جهده فى لعبه كلاعب أساسى أثناء النصف الأول من مباراة كبرى لكرة القدم الأمريكية فى أول عام له بالجامعة، ولكن هذا لم يحقق نجاحًا، فتوقف فى النصف الثانى من المباراة. وكنت قد أهديته دبوس زينة منقوشًا فى وقت سابق من ذلك اليوم كهدية لعيد ميلاده؛ لأننى كنت أظن أن شيئًا مثل هذا قد يحدث. وقد قال إن هذه الهدية من أعظم الهدايا التى تلقاها فى حياته. وكان النقش على الدبوس عبارة عن مقولة تصور روح الألعاب الأوليمبية، تقول: "لا تطلب من نفسك الفوز، بل الشجاعة؛ لأنك إن تحليت بالصلابة، فسوف تفخر بنفسك، بل وبنا جميعًا".

أحذية الجولف ذات النعل الناعم

توضح هذه القصة ضرورة أن نستمع بقلوبنا وليس بعقولنا وآذاننا فقط، حيث يمكن أن نسمى القلب "الأذن الثالثة".

بدأت ابنتى الصغرى منذ مدة قصيرة لعب الجولف، وكانت قد أثبتت موهبة طبيعية جعلتها تتفوق فى فريق الجولف فى مدرستها رغم أنها كانت لا تزال فى الصف الأول وليس لديها إلا ثمانية عشر شهرًا من الخبرة.

تلقيتُ ذات ظهيرة مكالمة غاضبة منها وأنا فى العمل، حيث كانت تتحدث فاقدة القدرة على التنفس تقريبًا بسبب ما بدا لها وكأنه موقف حياة أو موت، حيث قالت لى: "أمى، لقد عرفت توًا أننى لابد أن أرتدى حذاء جولف ذا نعل ناعم فى مباراة الغد. حذاء جولف ذو نعل ناعم يا أمى، وكل ما لدى هو حذاء جولف ذو نعل صلب، وهم لن يسمحوا لى بأن ألعب بحذاء جولف ذى نعل صلب يا أمى. ماذا أفعل الآن يا أمى؟". ثم بكت.

رغبتُ فى أن أرتدى معطفى وأترك العمل وأطير إليها لأنقذها، ومن ناحية أخرى لم أكن أدرك سبب قلقها البالغ. لذلك قلت لها: "حبيبتى، إن مقاس قدمينا واحد، ويمكنك أن ترتدى حذائى للجولف ذا النعل الناعم. يمكنك أن تستعيريه غدًا".

فقالت: "أوه، لا يمكن هذا يا أمى. لا يمكن هذا. لن أستطيع اللعب فى حذائك".

لاحظت شيئًا فى صوتها، فأدركت أن هناك شيئًا آخر غير حذاء الجولف، وأدركت أننى كنت أحاول أن أحل المشكلة قبل حتى أن أعرف ما المشكلة؛ لذلك تراجعت وحاولت من جديد، فقلت لها: "حبيبتى، أنت تبدين مهتاجة جدًا".

وفجأة انفجرت فى البكاء، وقالت: "أمى، إن هذه أول مسابقة كبرى لى، وأنا خائفة". وعندئذ أدركت سبب مكالمتها الهاتفية، فقد كانت تستخدم حذاء الجولف حتى تستطيع أن تتحدث معى عن مشاعرها. سمحتُ لها بأن تعبر عن قلقها بطريقة آمنة. أما بالنسبة للمباراة، فقد ارتدت حذائى، وأدت أداء رائعًا فى المسابقة، ولا تزال تلعب الجولف بعد مرور ثلاث سنوات على هذه الخبرة.



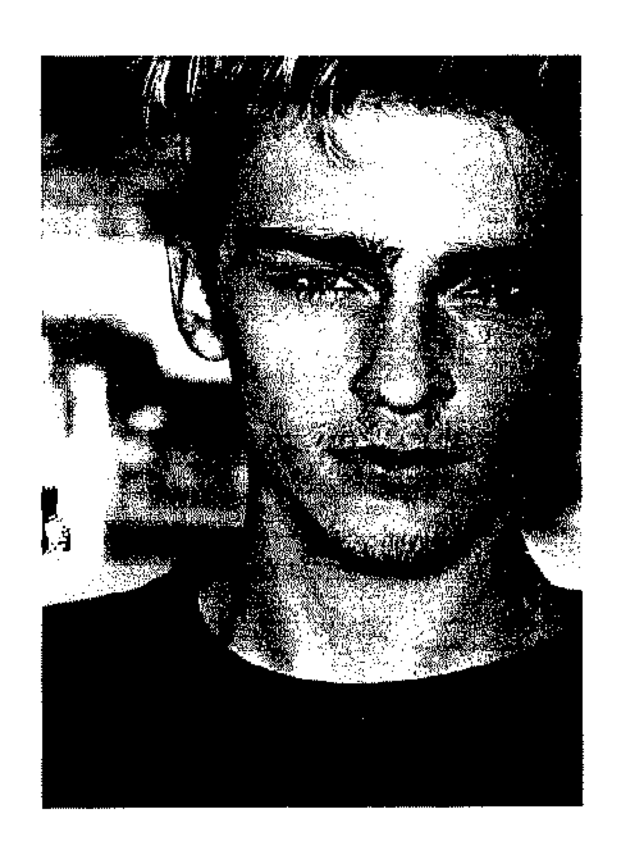
هذا الموقف شائع جدًا؛ فكثيرًا ما يوجد شىء أكثر عمقًا بداخل الناس غير الذى يقولونه. وعندما يوجد شىء كهذا، كثيرًا ما يطرح الناس أسئلة. وإذا كنا نستمع بقلوبنا، فسنشعر عادة بوجود حاجة أكثر عمقًا خلف ذلك السؤال (اسع من أجل الفهم أولًا، ثم من اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). إذا حاولت التفكير المتمعن فى هذا الشعور أو الحاجة أثناء إجابتك عن السؤال الذى يطرحه من تتعامل معه، فسيشعر بدعمك وتقديرك له بطريقة تجعله أكثر صراحة معك. إن هذا أشبه بتقديمك إكسير الحياة له.

المراهق المدمر

تُعلمنا هذه القصة الرائعة قوة التواصل الثنائى مع كل أفراد الأسرة أثناء علاج أسلوب الحياة المدمر الذى يتبعه أحد أفرادها. عندما يعيد الآباء تأكيد مبادئ التفهم والحب والفهم والاحترام، ويؤسسون رصيدًا انفعاليًا وعاطفيًا ثنائيًا قويًا مع كل ابن من أبنائهم، فسوف يستطيعون التعامل مع تحدى المراهق المدمر. لاحظ أيضًا القوة الهائلة للقدوة والمثال.

أنا أم لعدة أبناء، وقد أصبح أحدهم يتبع سلوكًا مدمرًا عندما بلغ سن المراهقة، بينما كان له شقيقان أصغر سنًا فى المنزل. تحول ابنى هذا من طفل رقيق إلى شاب سيئ طويل الشعر متسخه لدرجة أنه يترك خصلات شعره الكثيفة دون غسيل لمدة أسابيع، وقد ثقب أذنيه وعدة أماكن من جسمه، وملأ جسمه بالوشم، ولم يعد يأكل تقريبًا (ربما بسبب تعاطيه المخدرات)، وأصبحت عيناه حمراوين، وملابسه تفوح برائحة السجائر. ولم يقتصر الأمر على مظهره السيئ، بل حدث تغير كامل فى شخصيته، حيث أصبح وضيعًا ولا يتحدث معنا ولا يتواصل بصريًا مع أى فرد فى الأسرة، ويتجنب كل المناسبات العائلية، ولا يرد على أى منا إلا بصوت أجش مزمجر.

"انهارت حياتنا العائلية بسبب ذلك الابن، وركزنا عليه كل جهودنا وحواراتنا وعملنا".



تضايق منه شقيقه وشقيقته الأصغر بسبب سلوكه حتى أنهما كثيرًا ما كانا يصرخان: "اطرديه من المنزل. نحن لا نريده هنا، فهو يخرب كل شيء". وكان أصدقاؤه الجدد على شاكلته، بل إن بعضهم كانوا أعضاء في عصابات.

في البداية كنا مصدومين جدًّا من وجود ابن لنا بهذه الهيئة في البيت، فقمنا بتحليل سلوكياتنا كأبوين لنرى إن كانت هناك سلبيات وقعنا فيها أثناء تربيته، واتصلنا بمتخصصين، وتحدثنا مع آباء آخرين لنحصل منهم على الدعم والنصيحة، وحاولنا الحديث معه، والتوسل إليه، وتهديده حتى يتغير، فلم يفلح شيء!

وفي نفس الوقت بدأت تواجهنا مشكلة كبرى، وهي ابنانا الأصغران اللذان كانا يشاهدان مواجهاتنا اليومية معه، فكان من الواضح أنهما تأثرا بها، وأنهما يتألمان مما يشاهدانه. وكانت سلوكياتنا غير المتسقة مع شقيقهما (لأننا كنا نعامله بلطف لا يستحقه أحيانًا) تربكهما، حيث بدآ يقولان أشياء مثل: "إذا كان "دارين" يفعل كذا وكذا ولا تغضبان منه، فمن حقي أن أفعل.. إلخ". وأتذكر أننا ناقشنا إمكانية إرسال "دارين" إلى شخص ما لأنني لم أستطع تحمل رؤيته يدمر شقيقيه البريئين الأصغرين منه.

انهارت حياتنا العائلية بسبب ذلك الابن، وركزنا عليه كل جهودنا وحواراتنا وعملنا حتى إننا لم نكن نستطيع أن نخرج لتناول العشاء خارج المنزل إلا وقضينا وقت العشاء بالكامل في الحديث عنه رغم أننا كنا نربي طفلين آخرين يحتاجان بشدة إلى أب وأم يرعيانهما. وكنا نعرف أننا ينبغي أن نغير أسلوبنا.

وعندئذ قررنا أن نجلس مع كل من الطفلين الأصغرين بمفردهما ونوضح لهما أننا نحب كل أبنائنا بمن فيهم "دارين"، وأوضحنا لهما أنه كان طفلًا رائعًا وأنه يجتاز مرحلة صعبة في حياته حاليًا، وأنه سيشعر بخجل من هذه المرحلة فيما بعد، بل إننا طالعنا صوره وهو طفل لنذكر أنفسنا جميعًا بكيف كان وهو طفل.

طلبنا من ابنينا الأصغرين أن يساعداه، وأن يتعاملا معه بطريقة ودودة، وقلنا لهما إن هذا قد لا يبدو عادلًا، ولكنه من الضروري أن نبدي صبرًا وتسامحًا مع "دارين" وثقة فيه حتى يستطيع التغلب على مشكلته. وأوضحنا لهما كيف أن المخدرات قد بدلت سلوكه تمامًا، وأن ما يريانه من شقيقهما الآن ليس شخصيته الحقيقية، بل هو مجرد جزء منه قرر أن يكون مدمرًا. وتحدثنا معهما عن الأشياء الرائعة التي كان يضيعها على نفسه في المدرسة وفي الحياة الاجتماعية، وأن هذا شيء مخزٍ، فبدآ يشعران لأول مرة بالشفقة عليه وليس الغضب أو الخوف منه.

وعلى مدار العام التالي، واصلنا هذه اللقاءات الثنائية مع ابنينا الأصغرين، وزيادتها كلما اقتضت الحاجة. لم يكن الأمر سهلًا عليهما، ومع ذلك فقد أصبحا يستطيعان أن يرسلا إلينا إشارات بسيطة كلما كان "دارين" حاضرًا، ويتصرفا بطريقة توضح فهمهما لما ينبغي علينا جميعًا أن نفعل. وعندما كنا نتمادى بما يكفي في عملية فهم "دارين"، ومسامحته، وعدم إصدار

الأحكام عليه، وتقديم أشياء متميزة وطيبة له (حتى لو لم يكن يستحقها)، كان ابنانا الأصغر يسيران كما نسير ويفعلان ما نفعل.

أدهش كل هذا "دارين" تمامًا! لقد بدأ يسأل نفسه: لماذا يتصرفون معى بذلك اللطف رغم سوئى البالغ؟ وخلال السنة التالية عدَّل "دارين" من سلوكه - وحده ودون تدخل منا. لانزال نعانى من آثار السنوات السيئة التى مرت عليه. وأصبح ابنانا الأصغران يستخدمان "دارين" وسلوكه السيئ عندما يريدان شيئًا، فيقولان: "إننا نستحق أن تأذنى لنا بفعل كذا وكذا، فنحن لم نسبب لك مشاكل كما فعل "دارين""، ومع ذلك فقد استطاعا تجاوز المحنة التى استمرت ثلاث سنوات مع "دارين"، وتعهدا بألا يسببا لنا ما سببه لنا "دارين". والحق أنهما يتمتعان حاليًا بطبيعة أكثر خيرية، وبفهم أكبر للناس ولمشاكلهم. لا أعتقد أن هناك شيئًا فى حياتنا استنهض طاقاتنا وجعلنا ننمو أكثر من "دارين" والوقت السيئ الذى مر به.

وختامًا، فقد وقع "دارين" فى حب فتاة، كانت هى الأخرى تعانى من مشاكل سلوكية حادة، حيث لم تقتصر مشاكلها السلوكية على إدمان المخدرات. ومع ذلك، فقد كان "دارين" قادرًا على مساعدتها على التعافى من كل هذا، وظل يحبها. وأكثر شيء يبعث على الراحة هو أن "دارين" يستخدم مع فتاته نفس العملية المحبة الصبورة التى استخدمناها معه لعلمه أن جوهر هذه الفتاة جيد، ولعزمه على استخراج ذلك الجوهر.

الواحد أصل المجموع، وقد استطاعت هذه العائلة أن تستعيد ابنها من خلال الحب القوى والتفهم والقدوة الجيدة، وفى أثناء ذلك استطاعت العائلة أيضًا إقامة علاقة جيدة مع ابنين آخرين. لقد نظروا للمشكلة من منظورها الصحيح دون تهوين منها أو مبالغة فيها. تكمن القوة فى الجهد الدائم للتواصل من خلال الفهم وتقديم الفهم (العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولًا، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون)، وهذا أشبه بإضافة ملين لتسهيل كل صور التواصل والتفاعل. المهم ألا نستسلم أو نهون من طبيعة المشكلة.

سئل "أرنولد شويتزر" ذات مرة عن كيفية تربية الأطفال، فقال إن هناك ثلاثة مبادئ لتربية الأبناء هى: أولًا، القدوة. ثانيًا، القدوة. ثالثًا، القدوة. إن ما نوصله لأبنائنا أكثر بلاغة ووضوحًا من كل ما نقوله بل ونفعله، حيث يصل جوهرنا الفطرى، وشخصياتنا الحقيقية لأبنائنا بهدوء وفى صمت، والأطفال حساسون جدًا وواعون ومنتبهون لكل هذا. وعندما يكون الأطفال صغارًا جدًا وخاضعين لآبائهم وغيرهم من الرموز المهمة للسلطة، فإنهم يلتقطون كل هذا رغم كل محاولاتنا للإخفاء، والتنكر، والتظاهر.

حديث القلب للقلب الذى كدت أفقده

فى القصة التالية، لاحظ كيف خلق سلوك شجاع واحد لترتيب الأولويات (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم) خبرة لا تُنسى سيتردد صداها عبر الأجيال المتعاقبة.

ربينا أبناءنا فى الريف، حيث كنت أقضى معظم وقتى أعمل مع ابنى "كودى".. نركب الخيول، ونعد التبن، ونرعى الأبقار ونطعمها. وأثناء كل ذلك الوقت أقمنا علاقة جيدة، وكانت هذه العلاقة بيننا قائمة على اللقاء خارج المنزل، والعمل معًا، والتمشى معًا، وغير ذلك من الأنشطة المشابهة.

وبعد ذلك انتقلنا إلى المدينة، حيث قبلتُ وظيفة فى شركة كبرى، فكان الانتقال صعبًا على ابنى. تغيرت حالنا من وجود أقرب جيراننا على بعد ستة أميال والسفر لمسافة خمسة وأربعين ميلًا للوصول لمدرسة ريفية صغيرة إلى أن أصبح جيراننا فى كل مكان نستطيع أن نراه. أدركت أننى سحبت ابنى من بيئة كان يحبها، ومع ذلك فقد كنت فخورًا ببذله أفضل جهد للتعامل مع الموقف الجديد.

وأثناء الصيف السابق لذهاب "كودى" إلى الجامعة، خططت معه للقيام برحلة تمشية معًا نحن الاثنين فقط، فقررنا أن نذهب إلى جبال وايندريفر بولاية ويومينج، حيث كنت أتمشى أنا وأبى فى هذه المنطقة منذ ثلاثين عامًا عندما كنت فى التاسعة عشرة من عمرى. اكتشفنا أن هذه الرحلة ستستغرق حوالى خمسة أيام: يوم للذهاب إلى المعسكر مشيًا، وثلاثة أيام فى المعسكر، ويوم للعودة من المعسكر مشيًا، فقررنا أن نذهب فى عطلة لمدة خمسة أيام.

ونظرًا لأن عملى كان يتضمن تدريب المعلمين؛ فقد كان الصيف الموسم الأكثر ازدحامًا فى حياتى، حيث كنا ندرب المعلمين عندما يكونون فى إجازة من عملهم بالتدريس. ونظرًا لأننى كنت أتقاضى راتبى فى الوقت الذى أمارس فيه العمل فقط؛ فقد كنت أحاول أن أعقد أكبر عدد ممكن من المنتديات التعليمية أثناء الصيف. لذلك، فعندما عرض علىَّ منتدى تدريب قبلته على حساب الرحلة.

أدركت ذات يوم بصورة مفاجئة بنوع من الصدمة والرعب أننى خططت لقضاء كل إجازات الأسابيع ونسيت رحلتى مع ابنى، حيث لم يتبق فى الصيف إلا أربع إجازات أسبوعية وكنت قد خططت للعمل فيها جميعًا. لقد حصرت نفسى؛ فإما أن أصيب ابنى بإحباط تام، أو أن أضطر لسحب جزء كبير من رصيدى لدى زملائى فى العمل ليحلوا محلى.

وفى وسط قلقى العصبى بسبب هدم خططى التى خططتها للصيف ومحاولتى إصلاح مشاكل جدولى فى العمل، توقفت وسمعت صوتًا مثل صوتى يتردد بداخل رأسى يقول: "أنا أقوم بتدريس هذه الأشياء، فلماذا لا ألتزم بالقواعد التى أدرسها؟". وإيجازًا للقول، فقد سحبت الكثير من رصيدى لدى زملائى، وخططت لإعادة أداء العمل فى وقت لاحق، وحزمت حاجياتى

استعدادًا للرحلة (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم).

مشينا ثم عسكرنا فى نفس المكان الذى كنت أعسكر فيه أنا وأبى منذ ثلاثين عامًا. وفى صباح اليوم التالى قال لى ابنى بعد رحلة المشى المجهد حقًّا فى اليوم السابق: "هلا ذهبنا لقمة الجبل؟"، فارتقينا ذلك الجبل الذى يبلغ ارتفاعه أحد عشر ألف قدم. وعلى قمة الجبل وجدنا مكانًا مسطحًا تبلغ مساحته ثلاثة أضعاف ملعب لكرة القدم. وعندما توقفنا لتناول الغداء، أحاط بنا قطيع من الماعز الجبلية يبلغ عدده مائة تقريبًا. لا أظن أن هذه الماعز قد سبق لها أن رأت إنسانًا من قبل، فلم تشعر بالخوف منا. ولم يسبق لى أن شعرت بهذا الشعور: أن أجلس على مساحة مفتوحة على قمة جبل فى ويومينج بصحبة ابنى ذى التسعة عشر عامًا نتناول شطائر زبد الفول السودانى وترعى حولنا، وبيننا، وأمامنا، وخلفنا ماعز جبلية. لن أنسى تلك اللحظة أبدًا: سماء زرقاء على مرمى البصر وقمم جبل تمتد شامخة على جانبينا - أنا وابنى وهذه الماعز.

وفى اليوم التالى - وبعد تناول الإفطار - أراد "كودى" أن يذهب لقمة ثانية للجبل. ولأننى كنت متعبًا وكنت بحاجة لمساعدته لى فى صعود القمة الأولى؛ فقد قلت له إننى أريد أن أسترخى فى ذلك اليوم، واقترحت عليه أن نذهب للصيد فى بحيرة ألباين بجوار المكان الذى عسكرنا فيه.

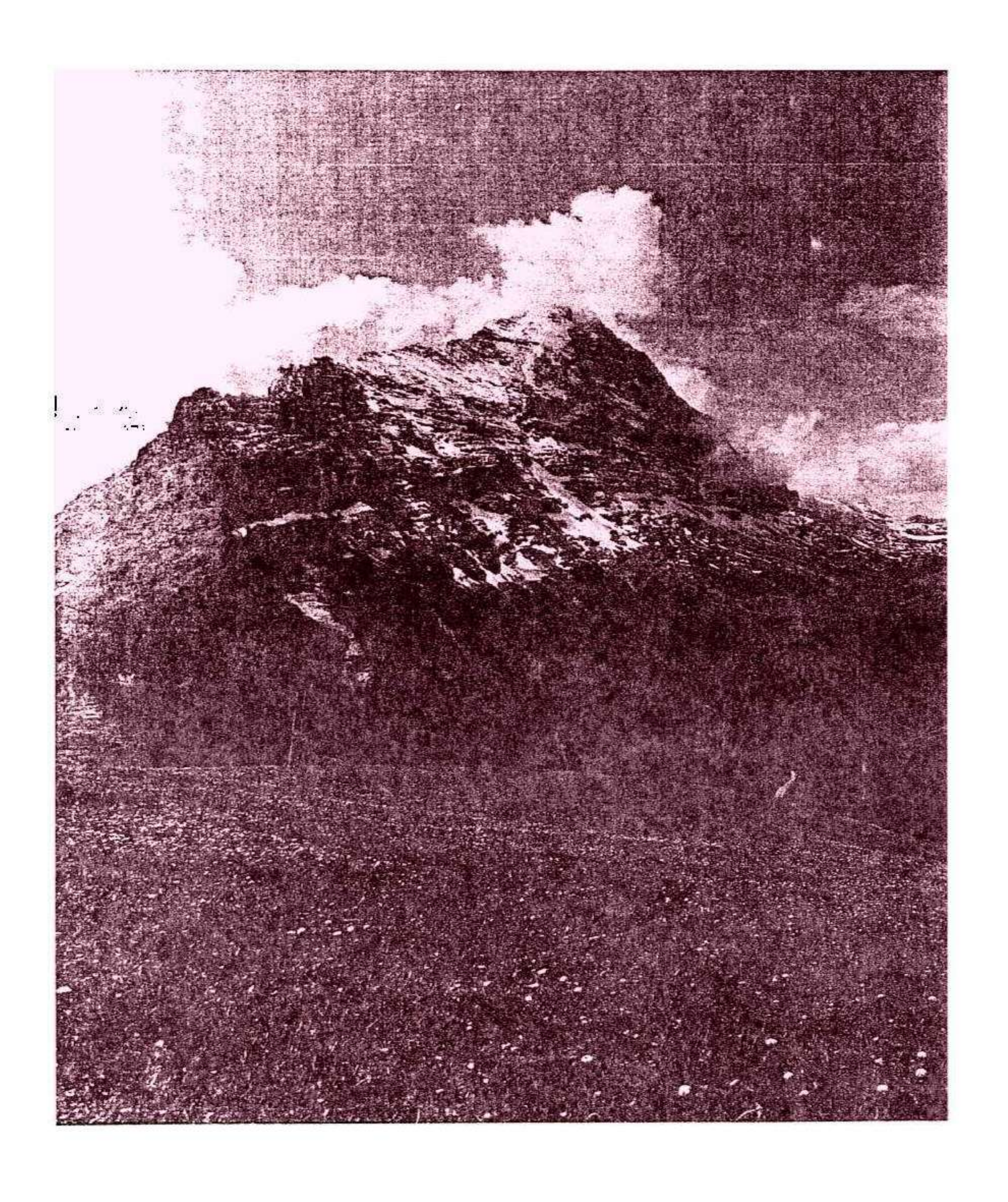
وما حدث بعد ذلك كان الجزء الأكثر إثارة فى الرحلة، حيث كان شيئًا ممتعًا ومضايقًا فى نفس الوقت بالنسبة لى. وأنا لا أعرف إن كنت أبتسم أم أبكى عندما أتذكر تلك الخبرة، والحق أننى أضحك وأبكى؛ فقد قضينا اليوم بالكامل فى التمشية والصيد. وفى وقت معين من ذلك اليوم، بدأ "كودى" يسألنى عن طبيعة حياتى عندما كنت شابًا. لقد كان مهتمًا بى حقًّا، وقد أثر فىَّ هذا الاهتمام تأثيرًا كبيرًا، فبدأت أتحدث معه عن أشياء لم يسبق أن تحدثت معه فيها مثل طفولتى، وأحلامى الروحية، وإخفاقاتى، والآمال التى لا أزال أحملها، ومخاوفى من المستقبل، وآمالى لأبنائى، وأحلامى للمستقبل. كان هذا هو الجزء الجميل، أما الجزء المرير فهو أننى كدت أفقد تلك الفرصة. لقد كدت أترك عملى يستهلكنى تمامًا، وكان من المرير أيضًا أننى لم أتحدث معه عن تلك الأشياء حتى ذلك الوقت المتأخر. لقد كاد وقتى مع "كودى" ينتهى، وتمنيت لو كنت قلت له هذه الأشياء قبل ذلك. ليست هناك طريقة نحكى من خلالها فى أربع ساعات الحوارات التى لم نحكها خلال سبعة عشر عامًا؛ ولكننى كنت محظوظًا لأننى قلتها.

ذهب "كودى" للجامعة - بعد عودتنا من تلك الرحلة بيومين فقط؛



إن أساس إيجاد مثل تلك اللحظات الخالدة هو التخطيط المسبق، والتحلى بالقوة. والأساس الثانى هو السماح للآخرين بالمشاركة، بل والسيطرة الكاملة على مسار الأمور؛ لأن ما يمثل أهمية للشخص الآخر الذى يمنيك لابد أن يكون مهمًّا لك أنت أيضًا. وثمة أساس ثالث، وهو توفير الوقت الكافى للتعبير عن النفس والسلوكيات غير المخطط لها. قد لا يكون هناك شىء أقوى فى تربية

الأبناء من توفير خبرات ثنائية تربطهم بالأب. ليس بوسع الناس أن يقولوا إنهم يفتقرون للوقت، فكل ما عليهم هو التخطيط المسبق والتحلي بالقوة. يقضى الآباء فى المتوسط خمس دقائق مع كل ابن من أبنائهم وساعتين أمام التليفزيون. ليست المسألة مسالة وقت، بل مسألة أولويات والتزام. وتقوم الأولويات والالتزام أولًا على تحديد الأمور الأكثر أهمية. تذكر أنه من السهل أن نقول "لا" للأشياء غير المهمة بينما يكون بداخلنا "نعم" قوية للأمور المهمة. والأمر المهم هنا هو أن نجعل الأولويات أولويات.





أنت تقولين "لا" دائمًا!

تجلى العنصر المهم فى تغيير العلاقة فى القصة التالية عندما تصرفت الأم بدافع من إدراكها لذاتها، وحاولت أن تفهم ابنتها. إنها لم تستمع بغرض الرد على ما تسمعه، بل استمعت بصدق وبنية الفهم، وقد أحدث هذا فارقًا هائلًا (العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولًا، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون).

أقدم لك فكرة موجزة قبل أن أسرد قصتى: انتقل معى كل أفراد أسرتى من مدينة بوسطن بسبب عملى إلا ابنتى "أليكس". ظلت "أليكس" فى بيتنا القديم بعد تخرجها فى المدرسة الثانوية، والتحقت بجامعة صغيرة هناك، فتراكمت عليها الديون. ثم كان عليها أن تأتى لتعيش مع باقى أفراد الأسرة، وعندئذ وضعنا لها بعض القواعد الأساسية مثل: أن تجد عملًا، وأن تتحمل مصروفات انتقالاتها، وألا تستدين من أى مكان، وألا تستعير سيارة الأسرة، وأن تساعد فى أعمال المنزل.

عند عودتى من العمل ذات يوم، قابلتنى "أليكس" على باب المنزل، فطلبت منى استعارة السيارة لتذهب إلى بوسطن. وكانت تعرف أن الرد كان وسيكون دائمًا "لا"؛ لذلك لم أكن أفهم لماذا تطلب هذا أصلًا. رفضت طلبها طبعًا دون تفكير، ولكن هذا الرفض أغضبها أكثر من أى رفض سابق. وكان غضبها كبيرًا حتى أنها لم تعد تكلمنى، وظلت غاضبة لأيام، فكانت تخرج من غرفتها كلما دخلتها. وأصبحت ترد على أى سؤال أسأله لها بكلمة واحدة. ظننت أنها غاضبة لرفضى إعطاءها السيارة، وأن علاقتنا ستسوء للغاية فى الأيام القليلة التالية.

فكرت فى الموضوع لعدة أيام، فأدركت فى النهاية أنه ربما كان هناك شىء ليس على ما يرام، وسألت نفسى عن سبب غضبها من هذا الرفض لطلبها رغم أننى رفضت لها طلبات كثيرة من قبل. "تُرى ماذا يحدث؟". قررت أن أطبق العادة الخامسة لأعرف ما يضايق "أليكس".

عندما عدت للبيت من العمل، طلبت منها أن نحضر للمطبخ، فرفضت فى البداية (وقالت لى بعد ذلك إنها كانت تظن أننى سأعنفها وأوبخها على شىء خطأ فعلته). ذهبت إلى غرفتها، وقلت لها: "من فضلك يا "أليكس"، اجلسى. أريد أن أعرف سبب ضيقك البالغ"، فلم تقل شيئًا. أعتقد أنها قد شعرت بعد محاولاتى إقناعها بالحديث أننى أريد فعلًا فهم ما يضايقها، فبدأت تتحدث فى النهاية.

حدث كل شىء بسرعة، حيث قالت عبر دموعها ونشيجها:

"أمى، أعرف أننى سببت مشاكل فى بوسطن، ولكننى أحاول منذ مدة أن أوضح لك كيف يمكن أن أتغير فى البيت. إننى أفعل كل ما تطلبينه منى؛ حيث أذهب لشراء الحليب، ولإرسال الملابس المتسخة للمغسلة، ولتسوق البقالة كلما طلبت منى هذا. أنا أقول "نعم" دائمًا، حيث أقبل كل ما يطلبه الآخرون: نظفى الثلاجة.. رتبى غرفة المعيشة.. اغسلى الملابس. إننى

أفعل هذا يا أمى دون حتى أن أشكو. إننى أفعل هذا من أجلك.

ومع ذلك، فعندما أطلب منك شيئًا تقولين لى "لا" دائمًا. وأنا لا أطلب الكثير، وأنا أشعر بأننى غبية لأننى تخرجتُ ولا أزال أسكن معكم فى البيت. لذلك لا أطلب منك الكثير. وحتى عندما أطلب شيئًا، فإنه يكون قد فات أوان طلبه دائمًا، أو قد يضايقك طلبى، أو يكون من غير المناسب، أو بعيدًا عن استطاعتك. أريدك أن تقولى لى "نعم" ولو لمرة واحدة يا أمى. ولو لمرة واحدة".

وقد كانت محقة. كانت "أليكس" محقة، وعندما بدأت الحديث أدركت هذا، حيث كانت تقول "نعم"، وكنت أقول "لا". لقد كانت تقدم لى ذلك المردود المباشر - أقصد هذه الأمثلة المحددة بينما لم أكن أستطيع أن أنكر أيًا مما تقوله. وكل ما استطعت قوله فى البداية هو: "أنت محقة يا "أليكس". أنت محقة تمامًا، فأنا أفعل هذا فعلًا. أنت محقة تمامًا". ثم اعتذرت لها عن عدم مراعاتى لها، ووعدتها بأن أبذل جهدًا واعيًا مقصودًا لأزيد من قولى "نعم" لها. وشكرتها على كل الأوقات التى قالت لى فيها "نعم" لطلباتى. ورغم أنها ظلت غير قادرة على استعارة سيارتى بسبب اتفاقنا، فقد غير هذا الحوار علاقتنا بالكامل. لم يستمر هذا الحوار إلا خمسًا وأربعين دقيقة، ومع ذلك فقد أحدث تغييرًا شاملًا فى علاقتنا، حيث انفتحت خطوط تواصلنا، وزادت ثقة كل منا فى الأخرى.

وبعد ذلك ناقشنا السبب الذى جعل هذا الحوار مفيرًا للحياة بهذه الصورة، فقالت "أليكس" إنها عندما أدركت فى النهاية أننى أريد فعلًا أن أسمعها تعبر عن مشاعرها وأفكارها، شعرت بأنها كانت تريد أن تخبرنى بكل شىء. لقد كانت تريد وتحتاج لشخص يستطيع سماعها ودعمها، وليس شخصًا يحكم عليها ويقيمها. وقد أوضح لها هذا الحوار أننى أقدرها فعلًا وأود أن أكون متواجدة من أجلها. ومنذ ذلك اليوم حتى الآن (بعد خمس سنوات) لا تزال تأتى إلىّ عندما تحتاج لشخص يسمعها.

يغلب على البشر أن يحكموا على الآخرين من خلال سلوكهم، وعلى أنفسهم من خلال دوافعهم. وكان الدافع وراء سلوكيات تلك الابنة مخلصًا وحسن النية ويستحق الاحترام. وعندما لم تحصل على احترام والدتها لها تدهورت علاقتها بها. عندما يشعر شخص ما بالتفهم الصادق له، فإن هذا يغير طريقة تفكيره، ويؤدى إلى تقوية رغبته وقدرته على حل المشاكل الصعبة.

هل يضايقك أن تتحدث مع ابنتك ذات الستة عشر عامًا فلا ترد عليك إلا بكلمة واحدة؟

حدثت اللحظة الحرجة فى القصة التالية عندما قدم ابن فى التاسعة عشرة من عمره مردودًا لوالده عن شقيقته "كيتلين". لاحظ كيف أدى هذا إلى أن يعيد الأب ترتيب توقعاته الذهنية، ثم لاحظ مدى استعداد الأب للتواجد من أجل ابنته.

كنت أظن أن علاقتى بابنتى "كيتلين" أثناء سنوات نموها علاقة رائعة. وعندما بلغت السادسة عشرة، شعرتُ فجأة كما لو كانت تعتبرنى من كماليات موضة العام السابق، أى شىء كانت له قيمة ولكنه لم يعد كذلك. لقد أصبحت فى السادسة عشرة، ولديها سيارتها الخاصة، ووظيفتها الخاصة، وكانت تدفع ثمن وقود سيارتها وملابسها، وأصبحتُ كما لو كنت مديرًا لفندق "كيتلين"، وسار حديثنا على النحو التالى:

"كيف كانت المدرسة اليوم؟".

"جيدة".

"وكيف كان عملك؟".

"جيد".

"وكيف حال صديقتك الجديدة؟".

"أبى...".

بدأتُ أشعر بالقلق من عدم قدرتى على التحدث معها بعد ذلك؛ لذلك استدعيت ابنى ذا التسعة عشر عامًا، والذى كان يدرس بالجامعة بعيدًا عن المنزل، فاتصلت به هاتفيًا، وقلت: "هذا والدك يا "جريج". أنا قلق على "كيتلين"، فهى لا تتحدث معى".

ضحك، وقال: "أبى، إنها فى السادسة عشرة، ولا يحب الأبناء فى هذه السن أن يتحدثوا مع آبائهم"، ثم أضاف: "لا تضغط عليها، بل تمهل عليها، وتواجد من أجلها. لا تقلق. إنها تحبك".

ومنذ ذلك الوقت، بدأتُ أكتب تحت بند دورى كأب فى مفكرتى: "انتظر لحظة "كيتلين"". ولم أكن أعرف متى ستأتى هذه اللحظة، ولم أستطع أن أخطط لها، ومع ذلك كنت مترقبًا لهذه اللحظة، فانتظرت فحسب.

أنا أسافر أحيانًا لمدة خمسة أيام فى الأسبوع، ولا أحصل على كفايتى من النوم فى العادة أثناء سفرى. لذلك، فعندما أعود للبيت - وعادة ما يكون هذا فى التاسعة أو العاشرة مساء، أمسك بجهاز التحكم فى التليفزيون، وأظل أقلب القنوات لمدة ساعة وأجلس مسترخيًا أمام التليفزيون. أحيانًا ما أرفع صوتى عند دخولى من باب البيت قائلًا: "مرحبًا!"، ولكننى بعد خمس دقائق، أجلس فى ذلك المقعد أمارس طقوس الاسترخاء. وفى اليوم التالى - وبعد أن

أحصل على كفايتى من النوم - أستطيع أن أمنح كل فرد من أفراد أسرتى الاهتمام الذى يحتاج إليه".

عدت ذات ليلة من المطار وأنا أشعر بعدم رغبة فى التعامل مع أى شخص، ولكن فى نفس تلك الليلة كانت "كيتلين" بحاجة للتحدث معى. وأثناء صعودى السلم ومعى كل حقائبى، قالت لى: "مرحبًا يا أبى. أريد أن أتحدث معك لدقيقة".

فقلت لنفسى: "ربما كانت دقيقة واحدة"، ثم خطرت ببالى فكرة: "هذا هو المُثير فتوقف الآن وفكر. ما أهم شىء الآن؟ هل أحتاج أن أكون يقظًا منتبهًا؟ هذه هى لحظة "كيتلين" التى كنت أنتظرها؟"، ثم قلت لنفسى فى جزء من الثانية: "افعل الشىء الأكثر أهمية". (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم). ألقيت حقائبى، وجلست على طاولة، وبدأت "كيتلين" فى الحديث. لم أكن بحاجة لقول أى شىء، حيث تواجدتُ معها فحسب لمدة خمس وأربعين دقيقة - أستمع وأتدخل فى الحديث من حين لآخر.

وبعد ثلاثة أسابيع، ظهرت طاولة شطرنج - مُعدة للعب - بصورة شبه سحرية على طاولة غرفة الطعام. لم يكن فى عائلتنا من يلعب الشطرنج؛ لذلك ظلت الطاولة فى مكانها لمدة يومين. وذات يوم - وبينما أسير بجوار طاولة الطعام فى غرفة الطعام - سمعت صوتًا قادمًا من غرفة المعيشة يقول: "مرحبًا يا أبى، هل تريد أن تلعب الشطرنج؟".

فقلت: "لا أعرف كيف ألعب الشطرنج يا حبيبتى، فهل تعلميننى؟".

فقالت "كيتلين": "وهو كذلك!"، ثم بدأت أتلقى دروسًا يومية فى لعبة الشطرنج على مدار الأسبوع التالى.

وبعد حوالى شهر، بدأت ألغاز الكلمات المتقاطعة تظهر فى كل أنحاء المنزل، ثم سمعت ذات يوم ابنتى تقول: "مرحبًا يا أبى، هل تعرف كلمة من ثلاثة أحرف بمعنى كذا أو كذا؟". بدأنا نحل الكلمات المتقاطعة معًا أثناء الإفطار، وفجأة أصبحت أنا و"كيتلين" توءمين فى حل الكلمات المتقاطعة، وبدأت علاقتنا تتعمق فعلًا.

وقد عرفت أن علاقتى بـ "كيتلين" بدأت تثمر عندما زُرتها فى عملها، حيث كانت تعمل فى مقهى صغير فى إعداد مشروب الكابتشينو. إنه مكان جميل لتقضى فيه فتاة مراهقة وقتها، فأصبحتُ أحب الذهاب إلى ذلك المقهى فى ظهيرة الإجازة الأسبوعية لزيارتها.

وذات يوم رأتنى "كيتلين" أثناء دخولى من باب المقهى، فانطلقت نحوى بصورة تلقائية وعانقتنى عناقًا كبيرًا، وكانت هذه اللحظة بالنسبة لى تستحق أكثر من مليون دولار. ثم أعدت لى كوبًا مخصوصًا من الكابتشينو، فهى تستطيع أن تجعل رغوة المشروب فى أجمل صورة، حيث تلقى الرغوة على الحليب، ثم توزعها من منتصف الكوب باستخدام ملعقة صغيرة. وكانت النتيجة رائعة، حيث أستطيع إفراغ كيسين من السكر على قمة الرغوة دون أن تتلاشى. إنها أفضل مُعد للكابتشينو كان لى شرف معرفته.

وفى يوم آخر - وبينما كنتُ أغادر المقهى - توقفت بين الباب الداخلى والباب الخارجى

"وذات يوم رأتنى "كيتلين" أثناء دخولى من باب المقهى، فانطلقت نحوى بصورة تلقائية وعانقتنى عناقًا كبيرًا، وكانت هذه اللحظة بالنسبة لى تستحق أكثر من مليون دولار".



لأتحقق من المكتوب على لوحة البيانات الداخلية فى المقهى. أنا واثق من أنها كانت تعتقد أننى انصرفت، وأننى بعيد، ولكننى سمعتها تقول للشخص الذى يعمل معها: "إن زيارة أبى هى أفضل جزء فى عملى يوم الأحد!"، فدمعت عيناى.

مرَّ عام على بدئى الكتابة عن انتظار لحظة "كيتلين" فى مفكرتى. فى البداية كان علىَّ أن أتوقف واعيًا، وأفكر، وأختار (العادة الأولى: كن مبادرًا)، وقد كان هذا عملًا صعبًا بالنسبة لى. والآن، وبعد شهور عديدة، كانت مكافأة المبادرة عميقة، ومُرضية، ولم يعد هناك فاصل بين المثير والاستجابة، حيث أصبحت لحظات "كيتلين" شيئًا اعتياديًا بالنسبة لى.

تعمقت علاقتنا، وأصبحت "كيتلين" فى العادة هى من يبادر بالحوار، حيث تحدثنا عن كل شىء من الفلسفة، إلى علم الأحياء، إلى الدين إلى الأخلاق، والقيم. لقد استطعتُ أن أقول الأشياء الأكثر أهمية التى كنت أريد أن أقولها، ولكن الأكثر أهمية من ذلك أننى أصبحت أعرف ابنتى. لقد تحول ما بدأ بصورة "افهم الطرف الآخر أولا" إلى شعور بالامتنان لفهمى ابنتى، ويقدرتى على أن أكون معها.



يتحدث الناس منذ زمان عن الأوقات المميزة، وأنا أقول إن الوقت المميز لن يحل أبدًا محل الوقت الكافى؛ فنحن نحتاج إلى كليهما. لابد للآباء أن يتواجدوا مع أبنائهم ويكونوا متاحين لهم، وهذا يمثل تحديًا حقيقيًا فى عالم اليوم الذى يعمل فيه كلا الوالدين، ويتعاملون فيه مع آلاف الأمور الأخرى. والعبرة هنا بترتيب الأولويات (حدد ما هو الأهم بالنسبة لك ـ العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم)، ثم خطط لتوفير وقت للتلقائية والتواجد مع أبنائك المراهقين.



تربية الصبيان على العشب

حاولت الأم فى القصة التالية أن تؤسس لعلاقة جيدة بابن زوجها، ولكن كل جهودها باءت بالفشل بسبب رفض الفتى لها وسلبيته معها. لاحظ كيف استطاعت هذه الزوجة من خلال وعيها بذاتها أن تصبح مبادرة، وتركز على الرعاية الصادقة لابن زوجها وليس على النتائج.

كان زوجى متزوجًا بامرأة تركته هو وابنهما "تاى" البالغ من العمر ثلاث سنوات، وقال معظم أقارب زوجى إنه ينبغى أن يفرح لأنها تركته، ومع ذلك فلا أظن أبدًا أن هناك طفلًا سيفرح لترك والدته له. لقد عانى "تاى" بالتأكيد. عندما تزوجتُ والده كان فى الخامسة من عمره، وأعرف أنه لم يكن يستطيع التعبير عن مشاعره فى ذلك الوقت، ولكننى واثقة من أنه كان يجد صعوبة فى تقبل فكرة الأم - وهل هى الأم الطبيعية أم زوجة الأب؟

ولم يغير من الأمر أن والدته لم تكن تواظب على زيارته، فقد اختفت لمدة ستة أشهر ثم ظهرت ذات يوم على باب المنزل وهى تقول: "أريد رؤية ابنى، فهو ابنى أنا أيضًا". كنت أعرف الألم الذى ستسببه له، ومع ذلك فقد كان سعيدًا برؤيتها. ماذا أستطيع أن أفعل؟ أعتقد أن "تاى" كان يشعر بما أشعر به من استياء، ولكنه أساء تفسير شعورى فاعتبر أننى أحاول أن أحل محل والدته. وكل ما فى الأمر أننى كنت أحاول حمايته، فما كان منه إلا أن نبذنى لسنوات.

فى البداية حاولت أن أفعل كل ما يعجبه حتى أنال حبه، فأنا مُدرسة وليس هناك طفل لا أستطيع أن أكسبه فى ستة أشهر على الأكثر، ولكننى لم أفلح مع "تاى"، فقد كان الطفل الوحيد الذى لم أستطع أن أجد طريقة لأقيم علاقة جيدة معه. ذهبت معه إلى حديقة الحيوان، ومباريات الكرة، واستأجرت قوارب وذهبنا لصيد السمك، ومارست معه كل الأنشطة التى يحبها - ولكن لم يحدث شىء. ورغم أننى من رباه فعليًا، فلم تقم بيننا علاقة وطيدة.

حاولت جاهدة فى البداية دون أن أحقق نجاحًا حتى استسلمت. لم أكن سيئة معه، بل كنت أحبه، ولكننى لم أستطع أن أدخل قلبه؛ لذلك ركزت جهودى على أمور أخرى، حيث وجدت نجاحًا كبيرًا فى العمل بدار العبادة. وفى المنزل، كنت متحضرة ومهذبة وكنت أتوقع منه أن ينظف حجرته، ويقوم بواجباته المنزلية والمدرسية. وفى مقابل ذلك كنت أعد الطعام، وأغسل الملابس، وأحرص على غسيل ملاءات سريره. وكان هذا فى الحقيقة هو كل ما استطعت أن أجمل نفسى أفعله.

وعندما بلغ "تاى" مرحلة المراهقة، وقع فى الكثير من المتاعب، حيث تعاطى الشراب والمخدرات، ودخل السجن. وقد ساعدناه بأقصى ما نستطيع، حيث أحضرنا له معالجًا نفسيًا يعالج بعض المشاكل لديه، خاصة هجر والدته له، ومع ذلك فقد ظلت علاقتى به - إن كان ثمة علاقة لى به أصلًا - مشدودة متوترة. وحتى أكون صادقة، فإننى لم أكن أقضى الكثير من الوقت فى المنزل، حيث لم أكن أستطيع التعامل مع التوتر الذى يحدث بيننا عند وجودنا معًا.

وبعد ستة عشر عامًا من زواجي وتربيتي لهذا الفتى - الذى أعتبره فعلًا ابنى - قرأت قصة "أخضر ونظيف" فى كتاب العادات السبع، فقلت لنفسى: "أوه، يا إلهى. وجدتها! وجدتها! على أن أربى الأبناء على العشب". أدركت أن هذه هى النقطة التى أفتقر إليها، حيث أوضحت القصة أنه أحيانًا ما يكون قص عشب الحديقة وتنظيمه أهم من الابن. وفى حياتى، أدركت كيف أن طلباتى من "تاى" - نظف غرفتك، اجمع ملابسك، نظف حوض الاستحمام - اعترضت الطريق، فقلت لنفسى: "كلا، لن أفعل هذا بعد الآن. إن الفتى أهم لى من أى شىء. على أن أحاول.. على أن أحاول على الأقل".

كان "تاى" فى الثانية والعشرين من عمره فى ذلك الوقت، وقررت أن أبنى علاقتى به، فقررت أولًا ألا أعارض بصورة آلية الأشياء الحمقاء التى يقولها. قررت أن أمسك لسانى، وأن أنصت لنيته وليس لكلامه، ثم أرد بطريقة لا تشعره بالتهديد. ثانيًا، كنت أعلم أننى بحاجة لقضاء المزيد من الوقت معه، حيث أوضح هذا بجلاء عندما بدأت فتح الموضوع معه، ولكننى قلت له: "هلا خرجت معى لتناول العشاء ولو لمرة واحدة كل شهر!" بينما كان على وشك الانصراف. توقف عن السير، واستدار لى وقال: "أجل، ربما أمكننى هذا". كانت هذه هى البداية الأقل من مبشرة.

وضعت لنفسى فترة ستة أشهر لأؤسس رصيدًا انفعاليًّا وعاطفيًّا لى معه، حيث ظللت لستة أشهر أستمع له بحرص ولنيته وليس لكلامه، وتناولنا العشاء خارج المنزل ست مرات فى هذه الفترة. لستة أشهر لم أفرض عليه أن يكون كما أعتقد أنه ينبغى أن يكون.. لستة أشهر أدركت أننا شخصان مختلفان، حيث بدأت أقبل أنه ينظر للحياة دائمًا نظرة غير نظرتى لها. وبعد ستة أشهر استطعت أن أرى "تاى" على حقيقته، فوجدته أفضل بكثير من كل ما كنت أظنه عنه. وأعتقد أنه استطاع أن يرانى على حقيقتى أيضًا.

مرت أربع سنوات على بداية تكوينى رصيدًا انفعاليًّا وعاطفيًّا معه، وشق "تاى" طريقه فى الحياة. ثم حضر صباح اليوم فقط لزيارة سريعة. حضر ليدردش معى دردشة سريعة، فأسعدتنى رؤيته بعد أن أصبحت علاقتنا أفضل بكثير من كل ما كنت أحلم به. وإننى أنسب فضل وجود علاقة لى به أصلًا إلى وضعى للأولويات أولًا.



عندما يتعرض الناس لخبرات رفض، فإنهم غالبًا ما يتقوقعون على أنفسهم لحمايتها من التعرض للرفض مرة أخرى. وعندما نعبر باستمرار عن حبنا ولا نكتفى بأن نشعر به، وعندما نحوله إلى قيمة ينبغى تجسيدها وليس مجرد شعور، وعندما نبدأ فى تقديمه باستمرار وبإخلاص؛ فإن الآخرين الذين تعرضوا لدمار عاطفى، وزادوا يأسًا وإحباطًا بالتدريج يكتسبون الثقة من جديد. وينبع رفض المراهقين للآخرين من خوفهم من أن يرفضهم الآخرون، وهذا الخوف يمثل نبوءة تحقق نفسها.

أذكر أننى قلت ذات مرة لابنتى التى كانت تعرضت لخبرة رفض: " حبيبتى، لا تهربى من الرفض" ، فقالت لى: " ولكن هذا مؤلم يا أبى" ، فقلت لها: " استمدى شعورك بالأمان من توافقك مع معتقداتك، ونسقك القيمى وليس من الطريقة التى يعاملك بها الآخرون، وعندئذ ستستطيعين تحمل الرفض لأنك ستشعرين من داخلك بأنك قوية" . من أكثر الأشياء التى يحبها الناس فى شخص ما سرعة تأثره، حيث يشعرون بالارتباط به، وغالبًا ما يشعرون بالقوة الكافية ليبدءوا فى إظهار ضعفهم هم أيضًا. إن أعظم رابطة فى العلاقات تحدث عندما يعبر الطرفان المتعاملان عن ضعفهما؛ ولذلك السبب فإن أساس الحفاظ على الحب هو مشاركة المشاعر، وعدم الاكتفاء بمشاركة الخبرات أو الأفكار.

هل تفعل هذا من أجلى فعلًا يا أبى؟

لاحظ كيف أن الأب فى القصة التالية لم ييأس من ابنه ولم يستسلم له. ولاحظ أيضًا التوق الشديد لدى الابن لأن يشعر بقيمته لدى والده، ومدى ذهوله عندما أشعره الأب بقيمته.

عدت إلى بيتى ذات ليلة لأجد ابنى الذى كان فى الخامسة عشرة من عمره فى ذلك الوقت، وفى عامه الثانى فى المدرسة الثانوية منزعجًا جدًّا لأن عليه إعادة امتحان كتابى فى اللغة الإنجليزية. لقد كان جالسًا على أرضية المطبخ ويزداد غضبًا مع كل دقيقة حتى بدأ فى البكاء. ولم يكن هذا سلوكًا طبيعيًّا بالنسبة له، فظللت أقول لنفسى: "ماذا يحدث هنا؟ علىَّ أن أدعمه. لابد أن أستمع. حسنٌ، ما الأسئلة التى ينبغى أن أسألها له؟ تذكر أن الاستماع المتفهم أشبه بإحياء نفسى".

وبعد أن قمت ببعض الاستكشاف لدموعه وغضبه اتضح أن ابنى "مايك" قلق من ألا يستطيع أبدًا إنهاء امتحانه. لقد كانت إحدى يديه مجبورة؛ لذلك لم يستطع أن يكتب بنفس سرعته المعتادة فى الكتابة. وبسبب خوفه من هذا؛ تصور نفسه يبدأ الامتحان فى الظهيرة ولا ينتهى منه حتى منتصف الليل. لقد كان منزعجًا للغاية فى ذلك الوقت حتى إنه قال وهو ينتحب: "لا أريد أن أدخل الامتحان يا أبى، لا أريد أن أدخله. لا تجبرنى على دخوله. اكتب لى مذكرة... بحيث لا أضطر إلى دخوله".

ولأننى حاولت أن أتفهمه؛ فقد استطعت إعادة صياغة مخاوفه له، فقلت له: "مايك، أنت قلق بشأن طول الوقت الذى ستؤدى فيه هذا الامتحان".

فقال: "نعم".

فقلت: "وما رأيك فى أن أتصل بمساعدة مدير المدرسة غدًا لأبلغها بأنك قلق بشأن طول الامتحان. وربما استطعت أن أطلب منها أن تتابعك بعد نصف ساعة من بدء الامتحان لترى إن كنت متعبًا أم لا، ثم تتابعك بعد ذلك بخمس عشرة دقيقة. وبهذه الطريقة يمكنك بدء الامتحان، ثم معرفة إن كنت ستستطيع مواصلته أم لا. هل يناسبك هذا؟".

رأيت وجهه يكاد يهرب منه الدم، ونظر لى، وسألنى: "هل تفعل هذا؟ هل تفعل هذا فعلًا؟".

فقلت: "سأفعله إن كان سيساعدك".

فقال: "حسنٌ، اسألهم عندما تتصل بهم إن كان بوسعى ألا آخذ الامتحان أصلا"، وكان فى عينيه نظرة توسل.

فقلت: "مايك، أنت تعرف أننى لا أستطيع هذا، فلابد أن تجتاز الامتحان حتى تنجح فى عامك الثانى، ولكن هل أنت قلق فعلًا من الامتحان، أم خائف من أن تشعر بالتعب؟". محاولًا أن أذكره بأن ما كان يشعر به فعلًا هو الخوف.

فقال معترفًا: "أجل.. أجل. أنت محق. هذا هو ما يخيفنى فعلا".

فقلت: "حسنٌ، سأتصل بها صباحًا، ثم أتصل بك لأعلمك".

لم يدع "مايك" الأمر يمر هكذا، فحاول مرة أخرى وقال لى: "ستتصل بها وتخبرها بشأن يدى؛ وبالتالى ستقول إنه ليس من الضرورى أن آخذ الامتحان..".

فقلت له: "كلا. ما قلته هو أننى سأتصل بها وأخبرها بشأن قلقك عن وقت الامتحان، ثم ستخبرنى هى بأنها ستتابعك كل ثلاثين دقيقة لتتأكد من أنك لست متعبًا لدرجة تمنعك من الأداء الجيد".

فقال: "ولكننى سأجوع يا أبى، ومن غير المسموح إحضار الطعام إلى الامتحانات. لا أستطيع أن أظل بدون طعم لمدة ست ساعات. ماذا سأفعل؟ إن مقصف المدرسة مغلق، ولن يُسمح لى بأخذ الطعام إلى غرفة الامتحانات". لاحظت أنه لا يزال خائفًا، وأنه يبحث عن طريقة لتجنب الامتحان.

فقلت له: "إذن أنت تخاف من أن تجوع".

فقال: "أجل.. أجل، فأنت تعرف أننى لا أستطيع تحمل الجوع طويلًا. سيغمى علىَّ".

فقلت: "وهو كذلك. سأسألها إن كان من الممكن أن تأخذ معك طعامًا أيضًا، وإذا كان بمقدورها أن تجرى الترتيبات للسماح لك بأخذ طعام معك". كنت أعرف أننى لابد أن أكون صبورًا معه أثناء خروجه من الخوف الذى أدخل نفسه فيه، وكنت أعرف أن الأمر سيستغرق وقتًا؛ لذلك ظللت أوضح له كيف أستطيع أن أحل له المشاكل التى كان يعتقد أنه سيواجهها.

فقال مذعنًا: "حسنٌ، نعم. إذا سألتها عن موضوع الطعام، فسيكون هذا رائعًا".

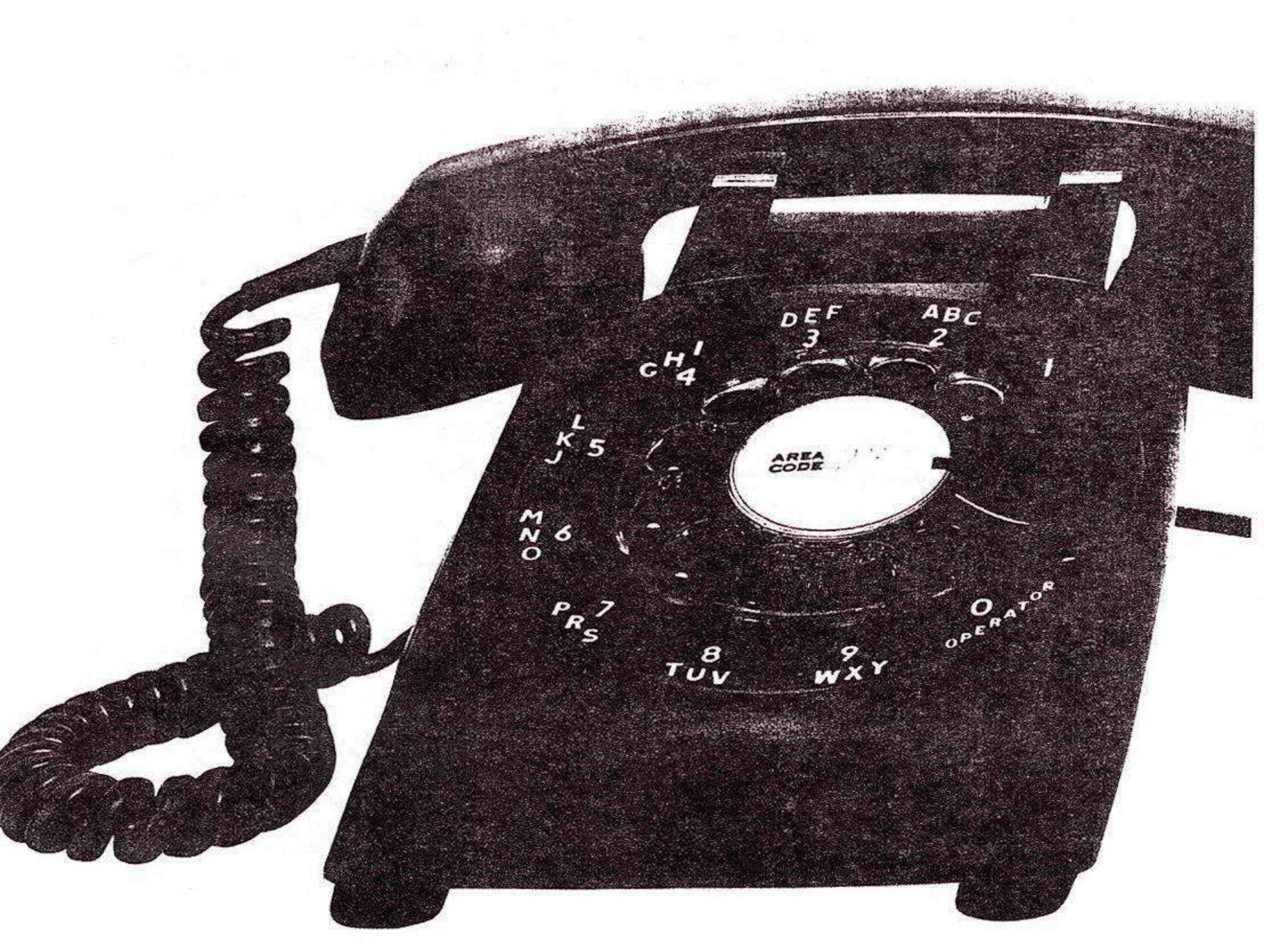
فقلت له: "وهو كذلك، لقد اتفقنا. اذهب الآن لتؤدى واجباتك المدرسية، وتستعد للنوم المبكر حتى تكون منتبهًا يقظًا فى الصباح من أجل الامتحان، وسأتصل بمساعدة مدير مدرستك صباحًا لأخبرها بمخاوفك".

فقال: "حسنٌ، هذا يبدو جيدًا. شكرًا يا أبى".

وفى الصباح ودعته وعانقته طويلًا، وانتظرت حتى استقل حافلة المدرسة، واتصلت بمساعدة مدير مدرسته من عملى، وأوضحت لها مخاوفه، فضحكت بصوت خفيض فى البداية ثم قالت: "سيد هوفماير، إن مايك لا يعرف هذا، ولكننا سنقيم حفل بيتزا فى الواحدة ظهرًا حتى نشعر التلاميذ بالاسترخاء، وسنقدم لهم مياهًا غازية ووجبات خفيفة أثناء جلوسهم للامتحان، ولا يحتاج الامتحان إلا إلى تسعين دقيقة، ويعيد هذا الامتحان تسعون طالبًا على الأقل من كل مائة وأربعين طالبًا فى الصف الثانى؛ وبذلك سيكون معه الكثير من الزملاء. أعتقد أنه يظن أنه سيكون بمفرده فى هذا الامتحان، وهذا غير حقيقى. يمكنك أن تخبره بهذا إذا أردت، ويمكنك أيضًا أن تتركها مفاجأة سارة له". وعندما انتهت من حديثها كنت أبتسم.

شكرتها على وقتها ووضعت الهاتف، وفى غضون دقائق رن هاتفى، وكان "مايك" المتحدث.

"يا له من تغيير! قبل أقل من أربع وعشرين ساعة كان يخبط أرضية المطبخ بقدمه ويبكى، والآن فى حالة من النشوة ويريد أن يستمتع بصحبة أبيه".



فقال لى: "أبى، هل اتصلت بها؟".

فقلت: "أجل يا مايك، وهى تقول إنك ستكون على ما يرام، وإنها لم تر أبدًا أى طالب يستغرق فى الامتحان أكثر من ساعتين. وقد رحبت كثيرًا بأن تتابعك كل نصف ساعة. وإذا شعرت فعلًا بالجوع أثناء الامتحان، فسوف ترتب لإحضار بعض الطعام من أجلك. وإذا كانت لديك أسئلة أخرى، فقد أبدت استعدادًا كبيرًا وسعادة فى مناقشتها معك".

فقال: "هل اتصلت بها فعلًا يا أبى؟".

فقلت: "أجل يا مايك، اتصلت بها".

فقال: "رائع. إلى اللقاء".

وفى وقت لاحق من ظهيرة ذلك اليوم، اندفع "مايك" عبر باب مكتبى بعد أن استقل القطار إلى وسط المدينة حتى يعود للبيت معى فى السيارة. كان مبتسمًا متهللًا، وقال لى: "خمن ما حدث يا أبى. لم أستغرق فى أداء الامتحان أكثر من نصف ساعة. وقد كان لديهم بيتزا...". يا له من تغيير! قبل أقل من أربع وعشرين ساعة كان يخبط أرضية المطبخ بقدمه ويبكى، والآن فى حالة من النشوة ويريد أن يستمتع بصحبة أبيه. وقد تعلمت من هذه الخبرة شيئين، أولهما: عندما أقوم بدور الأب لابنى بالأسلوب الذى يريده من أبيه، فإننى أشعر بالرضا. والشىء الثانى هو أننى تعلمت أن الصبر، وفهم الآخر قبل أن أحاول أن أجعله يفهمنى، وتقديم الالتزامات والوفاء بها هى أساس بناء الثقة فى أية علاقة.



أعتقد أنه إذا أحب شخص شخصًا آخر ينتج التعاون الإبداعى بينهما بخمس طرق، ويتم تبادل الحب، وتتأسس الروابط بينهما. والأسلوب الأول ببساطة هو الفهم، خاصة فهم المشاعر والمعانى الأكثر عمقًا. والشىء الثانى هو البحث عن فهم الآخر لنا، وخاصة أيضًا فهم مشاعرنا والمعانى العميقة لدينا. والشىء الثالث هو التأكيد الواضح على قيمة الشخص الآخر - بأن نعبر عن مشاعرنا تجاهه، ونؤكد قدراته، وعلى أنه "يستطيع". والشىء الرابع هو أن ندعو من أجل ذلك الشخص وندعو معه. والشىء الخامس هو أن نضحى من أجل ذلك الشخص، بأن نفعل من أجله شيئًا خارج نطاق ما يعتقد فى الحالات العادية أننا سنفعله من أجله. وقد كانت هذه التضحية الأساس الحقيقى لبناء العلاقة فى القصة السابقة، حيث كان الأب مستعدًا للتضحية بأكثر مما كان ابنه يتصور أنها منطقة شعوره بالراحة، وقد شكلت هذه التضحية كل الفارق.



الزواج: تقدير الاختلافات

- الاحتفاء بالاختلافات
- البرنامج الرياضي
- الحب فعل متواصل
- الصوبة
- زوجي غير المراعي
- مزج الرسائل
- السيدة الغسالة

الاحتفاء بالاختلافات

القصة التالية قصة رائعة للغاية عن التعاون الإبداعى الذى ينتج عن التنوع بداخل الأسرة، وهى تعلمنا كيف أن تقدير الحب العائلى واحترام الاختلافات بداخل الأسرة تتطور فى النهاية من خلال الصعوبات والمشاكل. لاحظ السعادة العميقة والسلام اللذين سادا فى العائلة متعددة الأجيال فى القصة التالية.

الزواج رحلة رائعة، ولكنها مليئة بالتحديات خاصة عندما تحاول مزج الثقافات والعادات والأديان والأعراق البشرية. منذ خمسة عشر عامًا - وقت زواجى - تعلمت الكثير من الدروس الصعبة ولكنها قيمة. أنا من أصل هندى ولدت على جزيرة صغيرة فى منتصف العالم، ولكننى نشأت فى العاصمة الأمريكية واشنطن فى مجتمع مذهل يجمع مختلف الجنسيات بسبب عمل والدى فى السلك الدبلوماسى.

وأثناء سنوات نموى فى الولايات المتحدة تبنت عائلتى العديد من الأساليب الغربية، ومع ذلك فقد كان هناك أيضًا العديد من التوجهات الثقافية المتضمنة فى تربيتى والممارسات التى كانت تنتمى بصورة تقليدية للثقافة الهندية. وعندما قابلتُ من أصبح زوجى ثارت العديد من الخلافات لأنه كان من خلفية مختلفة تمامًا - أمريكى أبيض من الغرب، ومن عائلة من دين مختلف. وكان من الطبيعى أن تثور بعض الصراعات - خاصة من عائلتينا اللتين كانتا تتبنيان توقعات مختلفة.

سأظل أذكر دائمًا يومًا كنت على وشك إنهاء هذه العلاقة تمامًا لإحساسى بأننى مضغوطة علىَّ من كل الجوانب، فمن ناحية كانت لدى عائلتى تحفظات قوية على هذا الزواج بسبب الاختلافات خاصة فى ضوء رغبتى فى تبنى معتقدات خطيبى وتخطيطنا لأن نعيش فى مدينة صغيرة بعيدة من مدن الغرب الأمريكى. ومن ناحية أخرى، كانت أسرة زوجى لديها تحفظات؛ لأنهم كانوا يتوقعون لابنهم أن يتزوج بداخل مجتمعهم، ومن عائلة من ذات الخلفية الثقافية والعقائدية.

أدركت بسرعة أننى رغم فهمى لمنظور كلا العائلتين، فقد عرفت أيضًا أننى لابد أن أتحلى بالشجاعة اللازمة لتشكيل طريقى الخاص. لم أهرب من التحدى، بل إننى قررت أنا وهو أن نتولى مسئولية حياتنا. وقررنا - مع كل الحب والاحترام لعائلتينا - أن نتقدم ونبنى علاقاتنا العائلية على الحب والطيبة.

بعد أن انتهيت من دراستى الجامعية، عدت للبيت ولدىَّ الكثير من المخاوف لعلمى أن شق طريقى الخاص سيكون صعبًا. لقد نشأت فى ثقافة يرى الآباء فيها أبناءهم ولا يسمعونهم، حيث كان والدى سلطويًا تقليديًا فى دوره كأب، أما أنا فقمت بدور صانع السلام وقبول كل ما يقابلنى - جيدًا أو سيئًا. والآن أحاول - ولأول مرة فى حياتى - أن أدافع عن موقفى وحياتى.

جاء رد فعل أبى لخططى كما توقعت تمامًا، حيث انزعج، وقال لى إن الرجل الذى أريد أن أتزوجه غير مرغوب فى بيتنا، فقلت له بكل ما استطعت استجماعه من شجاعة مع الحفاظ على هدوئى وثقتى: "إذن، فلا يمكننى أن أبقى بالبيت أنا أيضًا".

وبعد ذلك لجأ كلانا للحرب الباردة بعدم الحديث فى الأمر حتى اليوم التالى، حيث حدث شىء غريب، فقد سمعنى أبى أخيرًا! طلب منى أبى أن أذهب معه إلى المدينة فوافقت كما فعلت دائمًا كلما طلب منى أن أكون معه. إنه رجل قليل الحديث، ولا يشارك فى الكثير من الحوارات، ولكن الوجود بصحبته كان يعنى شيئًا.

جلسنا ساكتين لفترة من الوقت قبل أن يطلب منى أبى بصورة مفاجئة أن أدعو خطيبى لزيارة بيتنا. وعندما قال هذا، ظللت صامتة أستمع له فحسب؛ لأننى لم أكن أعرف ماذا أقول له لذلك استمعت، وطلب منى أيضًا أن نعد حفلة لأصدقائنا وزملائنا لنعلن خطوبتنا رسميًا. وعندئذ صمت من الذهول! منذ أربع وعشرين ساعة فقط كان رافضًا لهذه الزيجة، وهو الآن يباركنى، فشعرت براحة وامتنان لعلمى مدى الجهد الذى بذله والدى ليصل إلى هذا القرار.

وبعد ذلك، حضر خطيبى لأول زيارة له لعائلتى، وكان من الرائع وجوده معنا، حيث تعرف على الكثير من الأشياء الغريبة عليه: ثقافتنا، وأطعمتنا، وموسيقانا، بالإضافة إلى طقوسنا الدينية. ارتديت فى هذه الحفل السارى الخاص بوالدتى، وهو فستان هندى تقليدى، وتليت صلوات وأدعية هندية تقليدية لى ولخطيبى طلبا للبركة لخطبتنا وزواجنا المستقبلى. وكان من الرائع أن أرى تقبل خطيبى لما كان يمثل عادات غريبة جدًا عليه، وأعتقد أن هذا كان مصدرًا لراحة عائلتى أيضًا.

كان حفل زفافنا بداية لمزج جميل بين عائلتين جميلتين، حيث ارتديت ساريًا هنديًا تقليديًا قرمزى اللون مزخرفًا باللون الفضى، وارتدى زوجى حُلة غربية. تبادلنا أكاليل الزهور، وهذا أمر معتاد فى الزفاف الهندى، ومارس راعى الزواج طقسًا بسيطًا لكنه لا ينسى شاركت فيه عائلتانا.

وفى السنوات التالية، كان شقيقى وشقيقتى داعمين لنا كما كانا دائمًا، ومع ذلك فقد كان والداى يشعران بشعور مختلف، حيث شعرا بأنهما فقدا ابنتهما. غير أن مشاعرهما هذه بدأت تلين مع الوقت، وحدثت نقطة تحول لا تنسى عندما وضعت أول طفل - وكانت فتاة جميلة، وأول حفيد لوالدىَّ، فقربتنا معًا ونما لدينا شعور بالتقبل والقبول.

ولن أنسى أبدًا اليوم الذى عرضت علىَّ فيه والدتى - أثناء زيارة لى - بلطف أن تقوم بتربية ابنتى لو حدث أى شىء لى أو لزوجى، فتأثرت كثيرًا ليس لحبها لى ولحفيدتها فحسب، بل ولأنها عرضت علىَّ أن تقوم بتربية الفتاة وفقًا لتعاليم دينى الجديد. تخيلت كل ما عانت منه والدتى حتى تصل إلى هذا القرار. فى تلك اللحظة شعرت بقبولها لى وبالسكينة، وهو الشعور الذى مس قلبى للأبد.

وأثناء تلك السنوات، أظهر والدى حبه وقبوله أيضًا من خلال طرق غريبة ولكنها ذات مغزى، حيث استخدم نفوذه فى المجتمع الدبلوماسى لمساعدتى فى جهودى للتحول إلى دينى الجديد. وكنت أتعجب من سبب فعله هذه الأشياء، وأفكر فيما كان يشعر به. لقد جعلتنى تلك الخبرة أجله للغاية ولم أنسها أبدًا.

وقد شعرت بالقبول الكامل منذ ثلاث سنوات عندما توفى شقيقى العزيز، حيث كانت عائلتى منقسمة عبر العالم. وأثناء اجتماع العائلة معًا فى حب وحزن، وجدنا ارتباطًا لم يكن لدينا من قبل. طلبت منى والدتى أن أدعو لشقيقى المتوفى، وأعدد مناقبه أثناء تشييعه، فاندهشت لأن والدتى كانت تعرف أن هذا الدعاء وتعديد المناقب منى سيكون فى إطار ثقافى مختلف عن إطارها الثقافى، ولم يضايقها هذا. وكم شرفنى أن تطلب منى هذا، وكنت أعرف أيضًا أنها لا ترفض ممارساتى معتقداتى الجديدة. وأثناء ذلك التأبين متعدد الثقافات، التقت دعواتى لشقيقى بدعوات كثيرين آخرين - من ثقافات وعقائد مختلفة - وشعرت بجمال وقوة المبادئ الإلهية والعالمية التى تسود كل الأديان. وأنا واثقة من أن شقيقى المتوفى كان سعيدًا بذلك؛ لأن حياته كانت مثالًا رائعًا على الاحتفاء باختلافات الناس فى كل مكان.

والآن، أقوم بتربية أبنائى الثلاثة الجميلين الفخورين جدًا بموروثهم الهندى من والدتهم، وموروثهم الدانماركى الإنجليزى الأمريكى من والدهم. وأنا أبذل كل ما بوسعى - بتشجيع ودعم من زوجى - حتى أجعل الثقافة الهندية جزءًا من حياة عائلتى، حيث يعرف أبنائى أننى لا أزال أعتبر نفسى هندية، بالإضافة إلى أفكارى الغربية التى اعتنقتها مؤخرًا. وأثناء كل هذا، أحاول أنا وزوجى أن نعلم أبناءنا أن يقدروا الخيوط المشتركة التى تربط بيننا جميعًا، بالإضافة إلى الاحتفاء بالاختلافات.

من خلال الحب والشجاعة والإيمان والأمل نمت دائرة عائلتى وتوسعت، حيث تشعر عائلتى وعائلة زوجى بالفخر بنا، ونحن جميعا نشترك فى شىء واحد، وهو الحب القوى للجميع - والحب يغزو الجميع.



يقوم الشعار الوطنى الفرنسى على ثلاث قيم أساسية إذا تطرفت القيمتان الأوليان منها - العدالة والحرية - إلى أقصى مدى، فستتعارضان، أما إذا امتزجتا مع القيمة الثالثة - وهى الإخاء - فإنهما تتكاملان وتخدم إحداهما الأخرى.

إن اللحظات الحاسمة التى تؤدى إلى تحقيق هذه القيم المتسامية، والتى تجعل القيم المتعارضة متكاملة عادة ما تحدث عندما يتم التعبير عن الشجاعة العظيمة والطيبة. من السهل نسبيًا أن نكون طيبين عندما لا نحتاج لأن نكون شجعانًا، ومن السهل نسبيًا أن نكون شجعانًا دون أن نتحلى بالطيبة. أما أساس التكامل والنضج الحقيقيين فهو التحلى بالشجاعة والطيبة معًا - كما علمنى البروفيسور "راند ساكسينان" الأستاذ بجامعة هارفارد.



البرنامج الرياضى

لاحظ فى القصة التالية زيادة الوعى بمدى صعوبة الاستماع الصادق، وكيف يعكس هذا الوعى القيمة التى يوليها الشخص لشخص آخر. إن جودة العلاقات تنعكس على جودة التواصل بين أفراد هذه العلاقات.

أثناء موسم لكرة القدم الأمريكية منذ عامين، كنت مشجعًا كبيرًا لـ "ستيف يونج"، وفريق San Francisco 49ers. وذات صباح، وأثناء المباراة النهائية للفريق، كنت أناقش مع زوجتى "آنجى" مشكلة، وكانتْ زوجتى متحمسة جدًّا تجاه المشكلة. كنا جالسين إلى طاولة وجهًا إلى وجه، حيث كنت أستطيع أن أرى التليفزيون من فوق كتفى "آنجى"، وكان البرنامج الرياضى *SportsCenter* قد بدأ؛ فتظاهرت بأننى أستمع لها، ولكننى كنت أختلس النظر من فوق كتفها كثيرًا، وكنت أظن أننى أجيد التظاهر بالاستماع لها، وأنها كانت تظن أننا "نتواصل" فعلًا.

ثم ظهر فجأة مقطع لـ "ستيف يونج"، وأظن أننى كنت قد استغرقت فى متابعة الشاشة، فلم ألحظ إلا أن غضبت "آنجى" منى، وكان معها كل الحق فى ذلك. وعندئذٍ تحول حوارنا إلى حديث زوجتى عن مدى وقاحة تظاهرى بأننى أستمع لها، بينما كنت فعلًا أتابع البرنامج الرياضى.

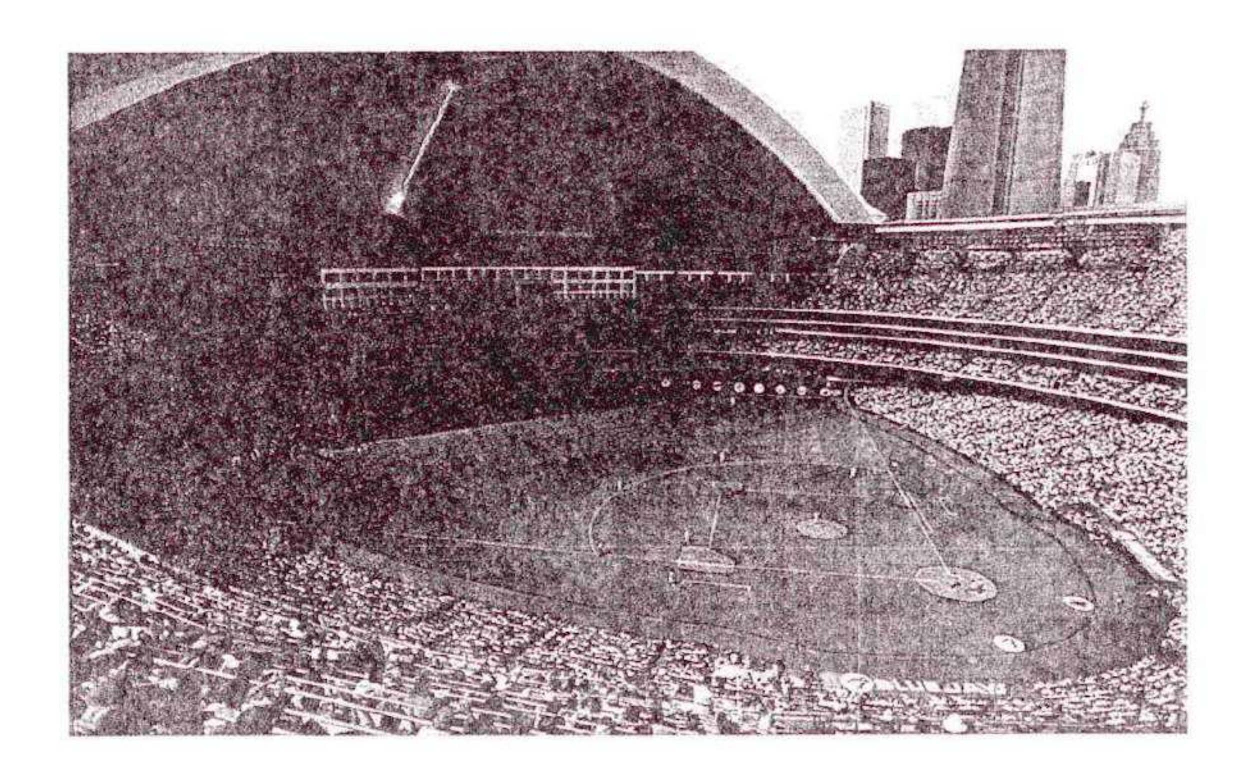
ولم نستطع حل تلك المشكلة بسرعة، حيث ظللنا متباعدين لبضع ساعات، وساء يومى كله لرؤيتى مدى انزعاج زوجتى وعدم سعادتها.

وفى المساء، لم تعد "آنجى" غاضبة من المشكلة الأساسية التى كنا نناقشها فقد نسيتها، وأصبحت غاضبة لأننى لم أكن من اللياقة بحيث أستمع لها. قالت لى: "إننى طوال اليوم فى البيت مع الأطفال، وأريد أن أتحدث مع شخص ناضج.. وهذا زوجى - الذى من المفترض أنه يقدرنى أكثر من أى شىء - لا يهتم أصلًا بالاستماع إلىّ".

فى العاشرة أو العاشرة والنصف مساء - وبينما كنا فى غرفة نومنا بالطابق العلوى - تم بث البرنامج التليفزيونى مرة أخرى. فى ذلك الوقت كنا نتحدث عن مشاهدتى للتليفزيون أثناء حديثها معى. وفى وسط اعتذاراتى لها عن وقاحة ما فعلته وسؤالى لها عن الحل، انسللت من فراش النوم وبدأت مشاهدة "ستيف يونج"! آه!

غنى عن القول إننا لم نستطع حل هذه المشكلة حتى اليوم التالى.

إن فهم الآخرين أولًا ليس بالشىء السهل. إننى أظن أحيانًا أننى أمارس العادة الخامسة فى حين أن ما أفعله فعليًا هو أننى أستخدم هذه العادة كأسلوب وأتظاهر، بينما يركز قلبى على شىء آخر. وعندما أفعل هذا تشعر "آنجى" بألم بالغ. إن الناس تعرف الوقت الذى لا نكون فيه صرحاء معهم. إنهم يعرفون ذلك فعلًا.



ومن حسن الحظ أن "آنجى" تعتبر أن العادات السبع شىء خطير، بل إنها تقول لى أحيانًا: "لا تمارس أقوال "ستيفن كوفى" هذه معى". ومع ذلك فعندما يكون قلبى مع زوجتى، وعندما أركز عليها، فإنها لا تفكر فى هذا أو تشعر به أو تقوله، حيث تصبح الأمور جيدة فحسب.

إننى أتعلم.



لقد اكتشفت أن العادة الخامسة اختبار حاسم لقوة الشخصية، فإذا كنا متمركزين حول أنفسنا، وتفكيرنا، وعالمنا، فإننا ـ وببساطة ـ لا نستمع. وحتى إذا حاولنا ممارسة الاستماع، فإننا نتظاهر. إن ممارسة التفهم كما لو كان أسلوبًا يتمثل فى الترديد السطحى لما قاله محدثك هى أساسًا نوع من التلاعب، ويحتمل أن تؤدى إلى عكس المرغوب منها. ومثل الجبل الجليدى العائم، فإن هذا الأسلوب المتمثل فى ممارسة التفهم ليس إلا قمة الجبل الجليدى، فى حين أن دافع وتوجه الرغبة الصادقة فى الفهم هو الكتلة العظيمة من الجبل الجليدى تحت الماء. ولذلك السبب فإن الانتصار الشخصى للعادات الثلاث الأولى أساسى للغاية، وهو السبب أيضًا فى أن روح الاحترام الموجودة فى العادة الرابعة (تفكير مكسب/ مكسب) أساسية للعادة الخامسة (اسع من أجل الفهم أولاً، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). وعندما يتم تحقيق الانتصار الشخصى، يشعر الناس من داخلهم بالأمان والسلام مع أنفسهم، ويستطيعون المغامرة بالخروج من عالمهم الخاص والدخول فى عالم الآخرين.

الحب فعل متواصل

لاحظ مدى الصبر والإصرار اللذين احتاجت إليهما صاحبة القصة التالية لممارسة سلوكيات تدل على الحب حتى استعادت حب زوجها.

ظللت أكرر فى عقلى جملة: "الحب فعل متواصل"، وقد تعلمت هذه الجملة من كتاب العادات السبع من قصة الزوج الذى لم يعد يشعر بحب زوجته، فكانت النصيحة التى تلقاها هى: "أحبها!".

فسأل الزوج: "وكيف يحب المرء شخصًا إن كان لم يعد يحبه؟". واستمرت القصة لتوضح أن الحب - كشعور - نتيجة لسلوكيات محبة.

وقد آمنت بأن هذا حقيقى، فقررت أن ألتزم بهذا المبدأ. وكانت مشاعر الحب قد تبددت من حياتى الزوجية وأصبحت علاقتى بزوجى فاترة، فافترضت أننى إذا فعلت لزوجى أشياء تدل على الحب والمراعاة، وعاملته برقة ولطف، فسوف نستعيد مشاعر الحب.

ذات يوم - وبينما كنت أسير بمفردى فى إحدى طرقات متجر بقالة - شعرت بإحباط بسبب شجار دار بيننا مؤخرًا، فبدأت أردد فى همس: "الحب فعل متواصل. الحب فعل متواصل..". ورغم أننى ظللت أردد هذه الجملة لعدة أشهر، فلم أشعر بتحسن كبير؛ لذلك لجأت إلى صديقاتى المقربات اللاتى استمعن لى عندما كنت بحاجة للتنفيس عن إحباطى، فدعمن ما أقوم به من جهود، وقلن لى: إذا لم تجدى نتائج فورية، فما عليك إلا أن تثابرى.

وأذكر أننى سمعت مقولة لـ "راينر ماريا ريلك": "ربما كانت أصعب مهمة على الإطلاق أن يحب إنسان إنسانًا آخر.. إن هذا الحب هو عمل، وكل الأعمال الأخرى ليست إلا تمهيدًا له". ولابد أن أعترف بأننى لم أكن أشعر بالحب عندما كنت أستمع لوجهة نظر زوجى أو عندما كنت أقبله بعد عودته من العمل. أدركت فى ذلك الوقت أن استعادة حبى لزوجى قد تكون صعبة، ومع ذلك فقد كان حبى له حقيقيًّا فى وقت من الأوقات، وكانت علاقتنا جميلة وممتعة. وكنت أريد استعادة هذه المشاعر.

بدأت أبحث عن الأشياء البسيطة التى فعلها من أجلى، وأعبر له عن تقديرى له على مساعدته لى فى أوقات مثل التى ينظف فيها غرفة العائلة بعد أن قضينا الليلة فى مشاهدة أفلام الفيديو وأكل الفشار. وكنت اشترى له حلواه المفضلة من المتجر، وكنت أبدى إعجابى بأناقته عند خروجه من المنزل، وأثنيت عليه عندما أعاد تخطيط الطابق السفلى للمنزل. كنت أبحث عن الأمور الجيدة لديه لأثنى عليها، وقللت انتقاداتى له (الرصيد الانفعالى والعاطفى).

مرت ثمانى سنوات على قراءتى لهذه القصة فى كتاب العادات السبع، فاتخذت قرارًا واعيًا بأن "أحب" زوجى. وقد استغرق هذا الموضوع أكثر قليلًا مما كنت أتوقع. ورغم أنه لا يزال فى حياتنا بعض المنعطفات، فإننى عندما أقول له "أحبك"، أشعر بتلك المشاعر الجميلة بداخلى.

إننى فى "حالة حب" من جديد، وسعيدة مع زوجى. الحب فعل متواصل، وقد أثبتُّ هذا، وكان يستحق منى كل هذا الجهد!



على مر الأعوام، ومنذ بدأت تدريس فكرة أن الحب فعل متواصل، حدثت أشياء رائعة، حيث أخبرنى أناس بأنهم وجدوا الحسد أيضًا فعلًا متواصلًا، وكذلك الصفح، والغضب، والشجاعة.. إلخ. عندما تصبح المسافة بين المثير والاستجابة جزءًا من وعى الشخص، وعندما يتصرف الشخص بداخل هذه المسافة على أساس القيم وليس على أساس المشاعر والأحداث، فإن هذا الشخص يكتسب المزيد من السيطرة على توجهاته وسلوكياته، وتكون النتيجة النهائية لهذا أن تصبح حياته نتيجة لقراراته وليس لظروفه.

على مر الأعوام، ومنذ بدأت تدريس فكرة أن الحب فعل متواصل، حدثت أشياء رائعة، حيث أخبرنى أناس بأنهم وجدوا الحسد أيضًا فعلًا متواصلًا، وكذلك الصفح، والغضب، والشجاعة.. إلخ.

الصوبة

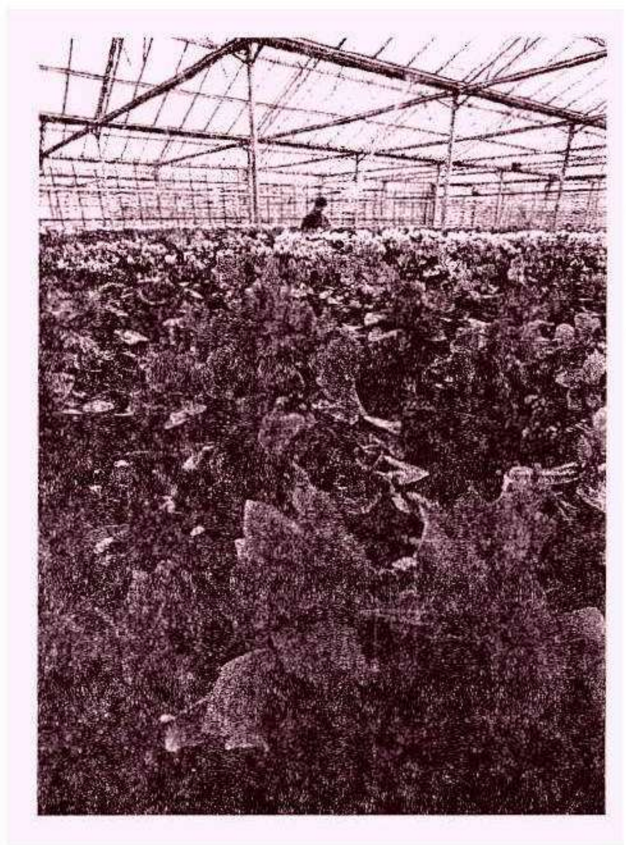
حدث شيئان رائعان عندما حاولت صاحبة القصة التالية مخلصة أن تفهم زوجها، حيث بدأت بإعادة تعريف ما تعتبره مكسبًا وما تعتبره خسارة، وبعد ذلك بدأ شعور جديد بالمعنى والهدف يمتد إلى حياة زوجها.

كان والدى طبيب أسنان شهير على مدار ثلاثين عامًا قبل إصابته بالداء النشوانى، وهو مرض نادر شبيه بالسرطان؛ فقرر الأطباء أنه لن يعيش أكثر من ستة أشهر. وبسبب آثار المرض، فقد توقف عن العمل، فقعد ذلك الرجل الذى طالما كان مشغولًا ونشطًا للغاية وليس أمامه شيء يفعله على مدار يومه إلا أن يفكر فى مرضه القاتل.

قرر أبى أن عليه أن يحرر عقله من الأفكار السلبية بإنشاء صوبة زجاجية فى الساحة الخلفية للمنزل حيث يزرع فيها النباتات التى يحبها. ولم تكن هذه الصوبة مثل الصوب التى كانت سائدة فى عصر الملكة فيكتوريا، بل كانت صوبة كاملة بلاستيكية السقف وجوانبها من البلاستيك الأسود. لم تكن والدتى تريد صوبة فى الساحة الخلفية للمنزل، وقالت إنها لا تريد أن يراها الجيران حتى وصلت الخلافات بينهما إلى حد أنهما لم يعودا يتحدثان مع بعضهما عن الصوبة بصورة متحضرة. وأعتقد أن موضوع الصوبة هذا أصبح متنفسًا لكليهما يصبان فيه غضبهما بسبب المرض.

وذات يوم قالت لى والدتى إنها تحاول فعلًا أن تفهم وجهة نظر والدى، وأن تحل المشكلة بحيث يشعران كلاهما بالسعادة. وكانت تعرف أنها لا تريد صوبة زجاجية فى ساحة منزلها، وأنها تفضل الاستمتاع بالصباح وسط أحواض الزهور وليس فى صوبة زجاجية، ولكنها أيضًا كانت تريد لأبى أن يكون سعيدًا ومنتجًا؛ لذلك قررت أن تتراجع وتترك أبى يقيم صوبته. قد يقول البعض إنها اختارت موقف (خسارة/ مكسب)، ولكن هذا الموقف كان مكسبًا من وجهة نظرها، حيث كانت تعتبر أن سعادة أبى أهم من حديقة ساحة المنزل وأهم من الجيران.

ظل أبى حيًا لفترة أطول مما توقعها الأطباء لانشغاله فى العمل فى صوبته، حيث عاش لمدة عامين والنصف أطول مما كانوا يتوقعون له. وفى المساء - وعندما لم يكن يستطيع النوم بسبب العلاج الكيماوى - كان يذهب إلى صوبته ليطمئن على نمو النباتات؛ وكان رى هذه النباتات صباحًا يمنحه حافزًا للاستيقاظ من نومه. لقد وفرت له الصوبة عملًا يقوم به، وشيئًا آخر يركز عليه عندما كان جسمه ينهار. وأذكر أن والدتى كانت تقول إن دعمها لإنشاء والدى للصوبة الزجاجية كان واحدًا من أفضل الأشياء التى فعلتها فى حياتها.



"ظل أبى حيا لفترة أطول مما توقعها الأطباء لانشغاله فى العمل فى صوبته، حيث عاش لمدة عامين والنصف أطول مما كانوا يتوقعون له. وفى المساء - وعندما لم يكن يستطيع النوم بسبب العلاج الكيماوى - كان يذهب إلى صوبته ليطمئن على نمو النباتات".



فى البداية، كان إنشاء الصوبة يمثل (خسارة) للزوجة فى القصة السابقة قبل أن تتخلى عن حكمها لصالح سعادة زوجها وراحته. وهذا يعلمنا أننا عندما نفهم الآخر (العادة الخامسة)، فإننا نعيد تعريف ما يمثل لنا مكسبًا متبادلًا (العادة الرابعة). ومع ذلك، فما لم تكن هذه الزوجة تشعر بما يكفى من احترام من البداية (العادة الرابعة)، ورغبة فى فهم ما يمثل أهمية لزوجها (العادة الخامسة)، فلم تكن لتحدث ذلك التغيير. ومن المثير أن الطاقة التى نتجت عن هذا لم تكن حل البديل الثالث، بل كانت توجه البديل الثالث. كان البديل الأول عدم إنشاء صوبة. وكان البديل الثانى أن تترك الزوجة - بدون رضاها - زوجها ينشئ الصوبة، وكان البديل الثالث أن تفهم الزوجة زوجها فهمًا حقيقيًا؛ وأن تجد سعادتها - ببشاشة وحب - فى إرضائه وذلك بتركه ينشئ الصوبة. وغالبًا ما تكون هذه هى آلية عمل التعاون الإبداعى. قد يقول قائل إن هذا تنازل، ولكن هذه الزوجة ستؤكد أنها لم تكن تتنازل عن شىء، فقد كانت تشعر بالرضا من خلال إسعادها لزوجها، وهذا التوجه القائم على التعاون الإبداعى يعبر تعبيرًا رائعًا عن الحب الناضج.

زوجى غير المراعى

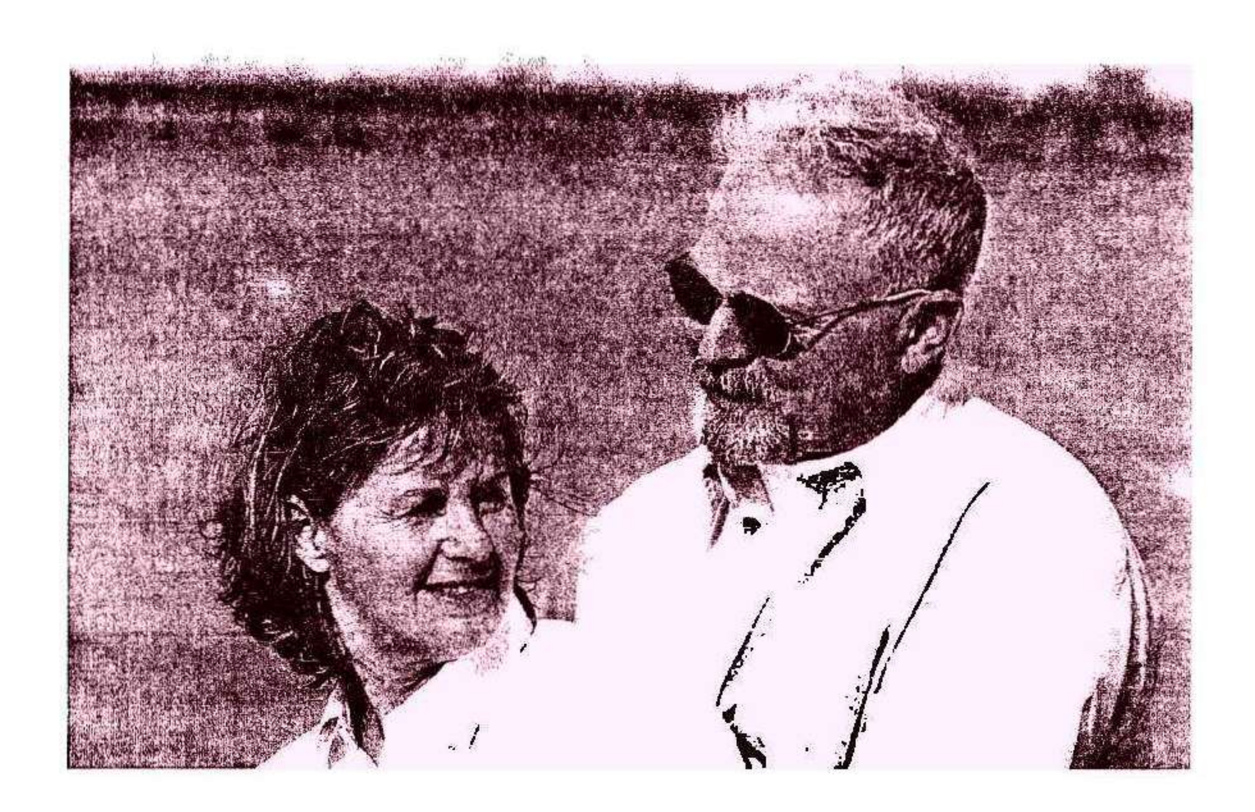
قوة الوعى بالذات قوة مذهلة جدًا، وهى سمة إنسانية خالصة ومتفردة. لقد أمعنت صاحبة القصة التالية التفكير فى جملة رسالتها، وجعلت كلمات هذه الجملة مثيرة للتحدى لتلتزم بها، وتمثلت جملة الرسالة فى أن تقدر الاختلافات بينها وبين زوجها. لاحظ كيف أصبحت ترى زوجها من منظور مختلف عندما تجلت لديها قوة وعيها بذاتها. ورغم أن التحول فى النموذج لديها كان تحولًا تطوريًا تدريجيًا، فقد أدى إلى نتائج ثورية.

لطالما كنتُ أجد صعوبة فى تحمل مسئوليتى الشخصية (العادة الأولى: كن مبادرًا)، حيث كان من الأسهل والمريح بالنسبة لى أن ألوم أى شخص أو شىء على ما يحدث. لذلك، أعددت جملة رسالتى، ووضعتها على زاوية طاولة مكتبى وتركتها عليه لستة أشهر. قرأت أثناء سفرى ذات مرة مقالًا فى جريدة يو إس إيه توداى حفزنى على أن أحاول تطبيق العادات السبع مرة أخرى. وعندما راجعت المبادئ أدركت أن ما أفتقر إليه هو خبرة الانتصار الشخصى.

وكانت الفرصة قريبة، حيث وضعت جملة رسالتى وقرأتها بإمعان. وكان فى وسط هذه الجملة بعض الكلمات عن الاحتفاء بالأشياء الجيدة فى زوجى، فسمعت صوتًا خفيضًا فى رأسى يسألنى متحديًا: "حسنٌ، وهل ستفعلين هذا؟". نفضت الخوف، والتزمت بأن أقرأ جملة رسالتى كل يوم اثنين لأذكر نفسى بها، وبذلك أصبحت أسمع ذلك الصوت صباح كل اثنين. وسواء كنت أقرأ جملة رسالتى وأنا مسافرة على متن طائرة، أو أتصورها فى ذهنى، كانت تلك السطور القلائل تواجه عينى، وكنت أسمع السؤال: "حسنٌ، هل ستفعلين هذا؟"، وكنت أسأل نفسى: "هل ألتزم فى حياتى بهذه الجملة فعلًا؟"، ثم أبدأ فى مراجعة نفسى.

أنا وزوجى مختلفان جدًا، فأنا منظمة راتبة معتدلة المزاج، وهو على النقيض تمامًا، فهو غير منظم وعنيد جدًا، وأظن أن البعض قد يعتبره شخصًا حدسيًا ومتحررًا انفعاليًا. وفى محاولة منى لإشعار نفسى بالرضا وإمكانية توجيه اللوم كنت أفكر فى خصائص زوجى وصفاته من منظور سلبى، وبتلك الطريقة أستطيع توجيه اللوم إليه على المشاكل التى تواجهنا، وقد كنت أتصور أيضًا أنه ليس هناك شىء نفعله لتغيير هذا الوضع؛ فزوجى "لارى" له طبيعة خاصة ولا أستطيع تغييره.

وعندما فكرت أكثر فى هذا الرجل الذى تزوجته منذ ثلاثة وعشرين عامًا، بدأت أراه من منظور مختلف؛ فوجدت أنه لولا روح المغامرة وعدم انشغال البال لديه، لكانت كل الإجازات التى قضيناها معًا رسمية مخططًا لها، ولم نكن لنكتشف أبدًا طائر البطريق على شاطئ صغير بمدينة كيب تاون بجنوب إفريقيا، ولا ذلك المطعم الذى يطل على القناة بمدينة أمستردام. أما عندما كنت أخطط لإجازة، فكنا نعرف بالضبط إلى أين سنذهب، وأين سنقيم، وكيف سنصل هناك، والوقت المتوقع أن نصل فيه. أدركت أيضًا أن ما كنت أعتبره دائمًا صفات سلبية



فى زوجى لم تكن سلبية إلا لأنها كانت تختلف عن صفاتى (العادة السادسة: التكاتف). لطالما ترددت فى قبول الأشياء المختلفة حتى من زوجى. لقد كنت مبتعدة عن زوجى بصورة من الصور لمدة عشرين عامًا.

والآن لدى تقدير من نوع جديد لزوجى، حيث أراه من منظور مختلف تمامًا، وقد منحنى هذا التحول فى النموذج واحدًا من أعظم انتصاراتى الشخصية، حيث استطعت تبديل التصورات المغلوطة بمعلومات دقيقة دون مساعدة من أحد. وقد أشعرنى هذا التحول فى النموذج بالقوة.



فى رأيى أن أقوى طريقتين للربط بين العقل الواعى والعقل اللاواعى ـ الذى يحدث فيه أعمق برمجة وتكوين لمخطوطات الحياة ـ هما: أولًا، تصور وتوكيد الأشياء التى تمثل لنا معنى عظيمًا. ثانيًا، الكتابة ـ وهى نشاط نفسى وعصبى وعضلى تنطبع على المخ بالمعنى الحرفى للكلمة.

وهذان النشاطان القويان يجتمعان فى إعداد جملة رسالة مكتوبة (العادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك) وهذا يزيد احتماليات التقوية، والتفوق، بل وربما أدى إلى إزالة البرمجة السلبية السابقة.

مزج الرسائل

قد لا يكون هناك الكثير من الخبرات التى تؤدى للارتباط مثلما يحدث عندما يحكى شخصان رسالة كل منهما للآخر. فى القصة التالية، لاحظ التعلم المتبادل الذى حدث قبل أن يحكى الزوجان كل منهما رسالته للآخر، ثم لاحظ أثر هذه المشاركة والحكى.

أعمل مدربًا بشركة كبرى بولاية إلينويز، ومن بين مهامى التدريبية أننى أعمل كمسهل للعادات السبع، حيث أدرب العاملين بالشركة، وأعقد أيضًا منتديات تعليمية فى المجتمع الذى أعيش فيه. وأنا متزوج منذ ثلاثين عامًا، وحياتى الزوجية جيدة جدًا؛ فزوجتى مدرسة تعليم خاص، ولدينا ثلاث بنات ونعيش فى أحد تلك الشوارع الواسعة المشجرة فى وسط إلينويز.



وأثناء السنوات التى كنت أدير فيها منتديات تعليمية فى المجتمع الذى نعيش فيه، لم تنضم زوجتى أبدًا إلى أى من تلك المنتديات. ومع ذلك، فقد ناقشتها كثيرًا فيها، وهى تعرف المصطلحات والكلمات المستخدمة فيها. وأحيانًا ما كنت أسيء التصرف عندما نخرج معًا لتبادل الطعام بالخارج ولا أحصل على الخدمة التى أعتقد أنها من حقى، فتلكزنى زوجتى وتقول: "سأتصل برئيسك فى العمل، وأجعله يلغى رخصة عملك كمسهل للمنتديات".

وحدث ذات أسبوع منذ عامين والنصف أن حضرت زوجتى إحدى جلساتى التدريبية ومعها مجموعة من المدرسين من منطقتها التعليمية، وكان الحديث عن التهديد. كلما شرحت تصورًا، كنت أسمع همس زملائها يسألونها: "يا "كريس"، هل يفعل هذا؟ هل يفعل "ديف" هذا فى المنزل فعلًا؟". وكنت أسمعها تضحك. مرت الجلسة جيدًا رغم تأثيرها على مصداقيتى، وارتقت علاقتى بزوجتى إلى مستوى أعلى.

بعد أن أصبحت زوجتى تشاركنى الفهم لما أقدمه من مادة تدريبية، أصبحت لدينا طريقة؛ أى لغة نستخدمها للحديث عما نريده من الحياة. وعندما كتبت زوجتى جملة رسالتها، أدركت أننى لم أشاركها أبدًا بجملة رسالتى.. ليس لأنها كانت سرًا، بل لأننى لم أفكر فى ذلك. لذلك شارك كل منا الآخر بجملة رسالته. أعتقد أننى كنت أعرف دائمًا ما الذى يمثل لها أهمية، ومع ذلك فقد اتضحت لى أهدافها بجلاء بعد قراءتى لجملة رسالتها.

أدركت بعد قراءة جملة رسالتها مدى قوة مشاعرها تجاه التعليم، وأنا أحرص على أن أفعل كل ما أستطيع فعله لأدعمها فى تحقيق أهدافها. بدأت زوجتى "كريس" فى مرحلة متأخرة من حياتها؛ فنحن ننتمى للجيل القديم الذى كان يغلب على النساء فيه البقاء بالمنزل لتربية الأبناء، حيث استغرقت زوجتى عشرين عامًا حتى تحصل على البكالوريوس، ثم حصلت على الماجستير، وهى الآن تعد رسالة الدكتوراه. إن مسيرتها المهنية بالنسبة لها أهم من مسيرتى المهنية بالنسبة لى فى هذه المرحلة من حياتنا؛ فأنا فى الستين من عمرى وأوشكت على الإحالة للتقاعد. أما هى فتفكر فى حياتها المهنية، وفيما تستطيع فعله فى الوقت المتاح لها، وأنا أحاول دعمها، لذلك عندما لا تعود للمنزل قبل السابعة والنصف أو الثامنة مساء (لقد قلت لك إننى لست من أتباع المدرسة القديمة!)، أتقبل ذلك لمعرفتى لسبب فعلها ما تفعله.

وأنا أشعر بأن كلًا منا يرى ما فى قلب الآخر من خلال جملتى رسالتينا. وحياتنا الزوجية، وتواصلنا - بوجه خاص - فى تحسن مستمر، ومع ذلك فقد كان جيدًا من قبل أيضًا.



من خلال ملاحظاتى وخبرتى، لا أجد نشاطًا أقوى من مزج الرسائل إلا وضع رسالة جديدة للزوجين أو للعائلة (العادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك). وإذا نبعت هذه الرسالة حقًا من قلوب وعقول وأعماق المشاركين فى وضعها، وإذا تحلى أطرافها أثناء وضعها بالصبر، وشاركوا جميعًا فى وضعها، وإذا أدرك كل طرف من أطراف الرسالة أن هذه الرسالة ستستخدم كمعيار يتخذ على أساسه كل القرارات، فلن يكون هناك شيء أكثر توحيدًا وربطًا من وضع رسالة.


"كدت أضرب نفسي، فهأنذا أقتل نفسي في غسل
الملابس وإيداع كل هذه الأمور في رصيدي العاطفي
لديه دون أن يكون لهذا أي معنى لديه".

السيدة الغسالة

لاحظ فى القصة التالية الإدراك الصادم للسبب فى أن فهم الشخص الآخر لابد أن يكون دائمًا أول إيداع فى الرصيد الانفعالى والعاطفى.

عندما تعلمت فكرة الإيداع فى الرصيد الانفعالى والعاطفى، قررت أن أجربه، حيث فكرت فى أن أفعل شيئًا مميزًا لزوجى لتحسين علاقتنا الزوجية؛ فتوصلت إلى أن ارتداء الأطفال الملابس نظيفة عندما يعود للمنزل، وغسل الملابس بصورة أسرع سيسعده فعلًا.

وبعد حوالى شهرين من قيامى بدور السيدة الغسالة دون أى مردود منه - وأنا لا أقصد شيئًا هنا، فلا أظن أن زوجى قد أدرك ما يحدث - بدأت أشعر ببعض الضيق، وقلت لنفسى: "لن يحقق ما أفعله شيئًا". ثم حدث فجأة أن رأيت المصباح الكهربى يصدر صوتًا فوق رأسى أثناء دخول زوجى الفراش لينام دون أن يلاحظ نظافة ملاءات السرير.

قلت لنفسى: "يا إلهى! إنه لم يلحظ نظافة وجه ابننا "جاك" ونظافة ملابسه. وهذا هو ما يسعدنى، فزوجى يفضل أن أربت على ظهره أو أجعل ليلة الإجازة الأسبوعية ليلة حالمة". كدت أضرب نفسى، فهأنذا أقتل نفسى فى غسيل الملابس وإيداع كل هذه الأمور فى رصيدى العاطفى لديه دون أن يكون لهذا أى معنى لديه.

وهنا تعلمت حقيقة بسيطة بطريقة صعبة جدًا، وهى: لابد أن يكون لما نودعه فى رصيدنا الانفعالى والعاطفى لدى أحدهم معنى بالنسبة لذلك الشخص.

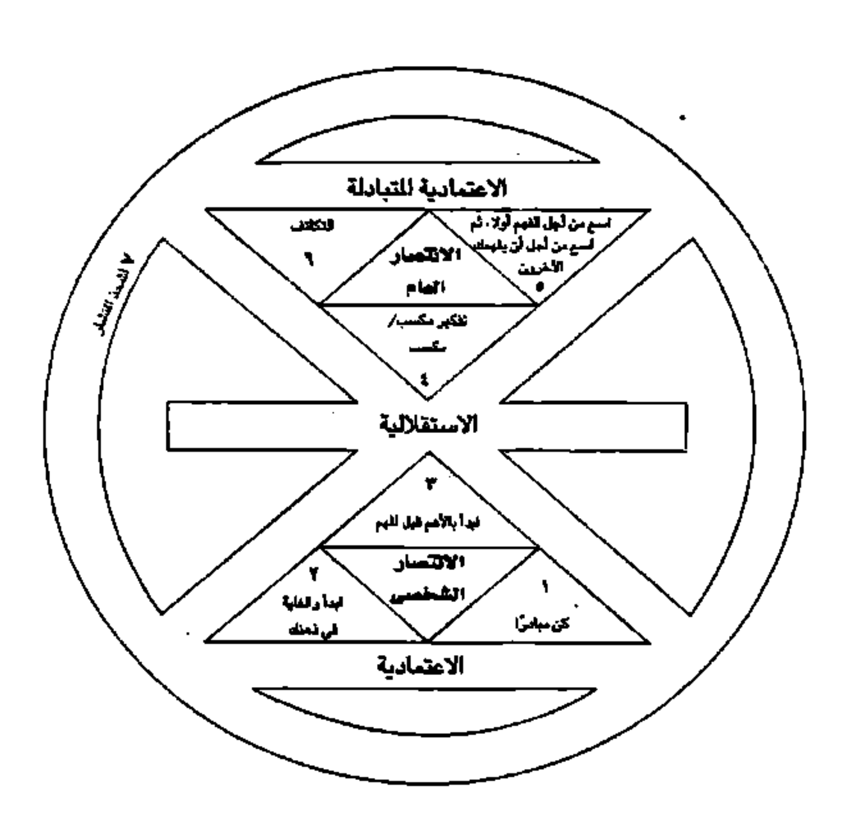


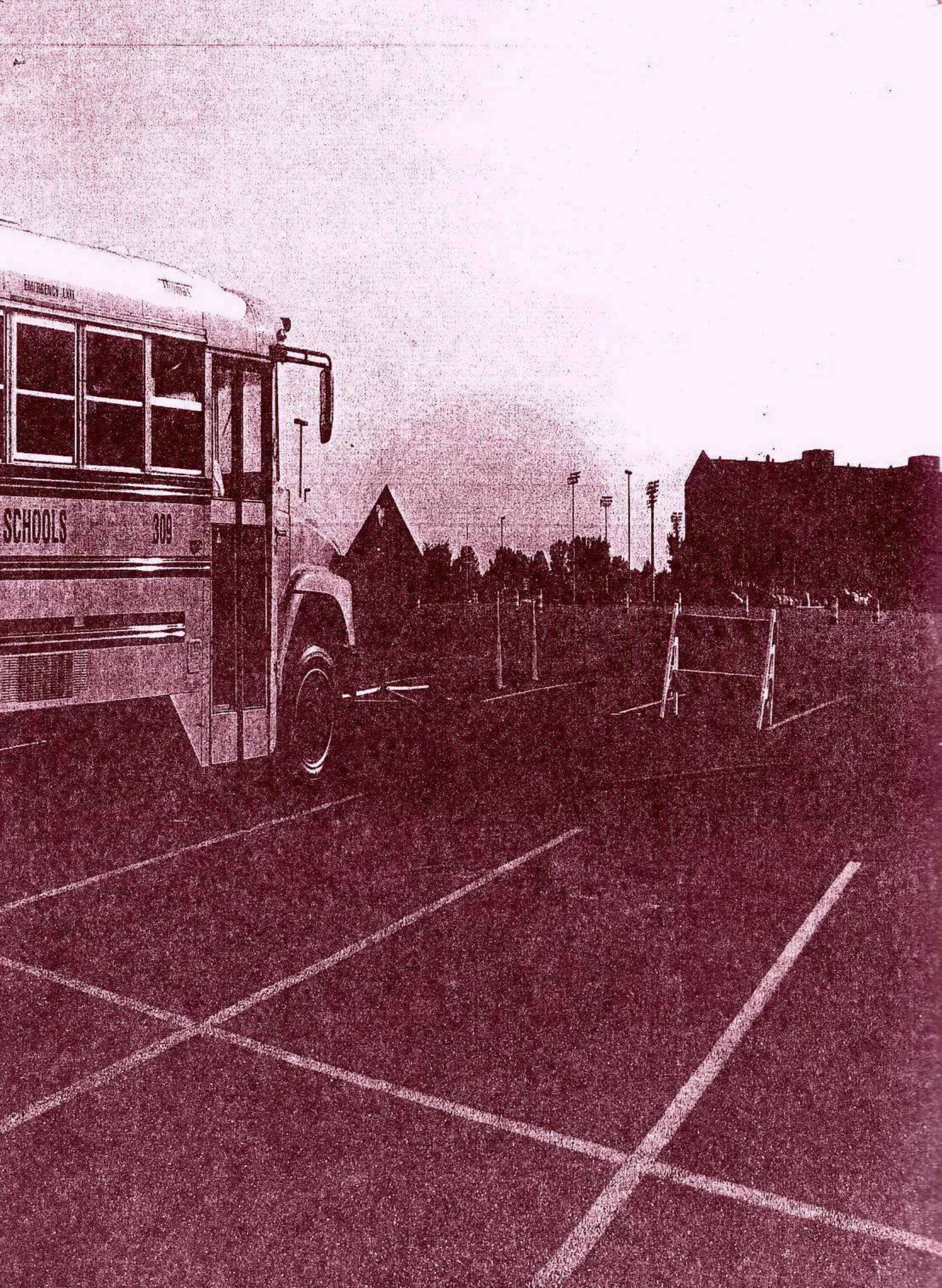
أول إيداع فى الرصيد الانفعالى والعاطفى لابد أن يكون الفهم؛ لأننا لن نعرف ما يمثله ذلك الإيداع لمن نتعامل معه ما لم تكن نفهم من نتعامل معه وكيفية نظرته للأمور. إن أى إيداع فى ذلك الرصيد - سواء كان طيبة، أو التزام بالوعد، أو معاملة الناس بعدل واحترام، أو الاعتذار.. إلخ - لابد أن يتوافق مع الإطار المرجعى للشخص الذى تتعامل معه، وإلا فلن يكون لما نعتبره إيداعًا فى - بل وسحب من - هذا الرصيد قيمة فعلية لدى هذا الشخص.

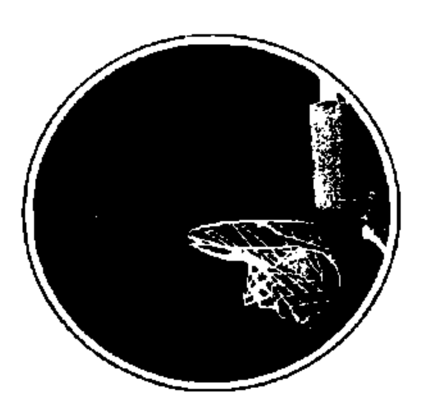
الجزء الثالث

المجتمع والتعليم

"نستطيع أن نفعل القليل بمفردنا، ولكننا نستطيع أن نفعل الكثير معًا". ـ *هيلين كيلر*




SCHOOLS
309



بناء المجتمع

- "بريندا كروز إيهارت":
  مؤسسة مؤسسة الأمل للأطفال
- "ستون"
- رجل الدين
- موروث الخدمة والتواضع
- التعاون الإبداعي للمدرب
- إنقاذ كنز تاريخي
- ساوث بند _ إنديانا:
  التوصل لمجتمع أفضل عبر الأجيال



ثم سمعت إحصائية استفزتني تقول إن ثلث الأطفال
الذين يدخلون دور الرعاية لا يعودون أبداً إلى آبائهم
الحقيقيين ولا يتبناهم أحد، وعندئذٍ قلت لنفسي: "هذا
يكفي

"بريندا كروز إيهارت": مؤسسة مؤسسة الأمل للأطفال

من بين ما أحبه في القصة التالية أن صاحبة القصة لم تكن تعرف شيئًا عن العادات السبع، ومع ذلك تتجلى كل عادة من هذه العادات بصورة جميلة في حياتها وجهودها. أنا لم أخترع هذه المبادئ، ولا يمكن أن ينسب لي الفضل فيها؛ لأن كل ما فعلته هو أنني نظمتها ووضعتها في إطار عمل. وتوضح القصة التالية أن هذه المبادئ واضحة بذاتها وعالمية وخالدة، بحيث تستطيع ملاحظتها وهي تُمارس لدى كل الأكفاء من الأفراد، والعائلات، والمؤسسات، والمجتمعات.

عملت لمدة سبع سنوات مع زميل في قسم علم النفس العيادي بجامعة إلينويز في مدينة أوربانا نتعمق في بعض الجوانب المأساوية في نظام رعاية من لا مأوى لهم. وكنا نريد أن نعرف ما يحدث للأطفال والمراهقين "غير المكفولين" الذين قضوا فترة صباهم بالكامل متنقلين من دار رعاية إلى أخرى. لقد كان هؤلاء أطفالًا متخلفين عقليًا، أو مصابين بالإيدز، أو ضحايا لعدوان نفسي أو بدني أو جنسي، أو مصابين بالشلل المخي، أو بأنيميا الخلايا المنجلية، أو غيرها من الأمراض البدنية والعقلية.

واكتشفنا أنه حتى القلة المحظوظة من هؤلاء الأطفال الذين وجدوا من يكفلهم غالبًا ما كانوا يعودون إلى دور الرعاية؛ وذلك لأن الذين يكفلونهم لم يكونوا مؤهلين للتعامل مع هؤلاء الصغار المضطربين جدًّا أو المصابين بأمراض مزمنة. لقد انتقلت نسبة هائلة من هؤلاء الأطفال من دور الرعاية إلى السجون أو مراكز الصحة النفسية، بل وكثيرًا ما انتهت بهم الحال إلى الانتحار. وقد دعمت دراسات أخرى ما توصلنا له، حيث أوضحت تلك الدراسات أن نسبة ٤٦٪ من نزلاء دور الرعاية في سن الثامنة عشرة لم يكملوا تعليمهم الثانوي، وأن ٣٨٪ منهم لم يلتحقوا بوظيفة، وأن ٢٥٪ منهم كانوا بلا مأوى لليلة واحدة على الأقل، وأن ٤٠٪ منهم تنتهي بهم الحال إلى الاعتماد على الإعانات الحكومية. وعلاوة على ذلك، فإن نسبة ٦٠٪ من الفتيات في الثامنة عشرة في دور الرعاية يلدن خارج إطار الزواج.

في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي كان يدخل دور الرعاية بولاية إلينويز ألف طفل كل شهر. في ذلك الوقت كان قادة الكونجرس الأمريكي يتحدثون عن بناء المزيد من ملاجئ الأيتام، أما أنا فكنت أعتقد أننا ينبغي أن نبحث عن فكرة أفضل. ثم سمعت إحصائية استفزتني تقول إن ثلث الأطفال الذين يدخلون دور الرعاية لا يعودون أبدًا إلى آبائهم الفعليين ولا يكفلهم أحد، وعندئذ قلت لنفسي: "هذا يكفي".

وبعد أن انتهينا من مشروعنا البحثي عن نظام دور الرعاية ونزلائه من الأطفال الأكثر تعرضًا للمشاكل، شكلت مجموعة من الزملاء والأصدقاء - كان الكثيرون منهم آباء يكفلون أيتامًا - وأسسنا معًا مؤسسة الأمل للأطفال (العادة الأولى: كن مبادرًا). وقد وضعنا معًا نموذجًا من شأنه أن يقدم ما كنا نعتبره الاحتياجات الأكثر أهمية للطفل، وهي: "شخص واحد

على الأقل يرعاه دائمًا، وشعور بالأمان، وشعور بالانتماء للمجتمع".

لقد تصورت تأسيس البيئة التى أريدها لأبنائى حال عدم استطاعتى أنا أو زوجى رعايتهم (العادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك). وقد كانت لى تجربة مهمة فى العمل مع العائلات ذات الدخول المتدنية والذين ينجبون أبناء لا يرغبون فيهم. وقبل ذلك كنت أعمل باحثة اجتماعية أساعد سكان مشروع إسكانى بمدينة شيكاغو. وقد عملت فى فيلادلفيا وخارج الولايات المتحدة كمناصرة لرفاه الأطفال وكمتطوعة.

كنت أحلم بأن أبنى مكانًا يمكن للأطفال "غير المكفولين" أن يجدوا فيه كافلين مراعين لهم ويدعم هؤلاء المتبنين أنفسهم إخصائيو علاج نفسى وعلماء نفس، وراشدون أوصياء ليخففوا عنهم ضغوط التعامل مع أبناء يعانون من صعوبات كبيرة أو أمراض مزمنة.

وكان هذا الحلم لا يزال فى طور التكوين عندما حضرتُ محاضرة لـ "ماجى كوهن" مؤسسة مؤسسة Gray Panthers وهى جماعة دفاع عن كبار السن ومناصرتهم. وقد تحدثت "كوهن" فى تلك المحاضرة عن كبار السن كمورد غير موظف، وأوضحت أنه ينبغى السماح لهم بممارسة العمل الخدمى العام، وعدم اعتبارهم معوقين لا حاجة لهم. وقد وجدت رسالة "كوهن" صدى لدىَّ. كنت قد نشأت فى مزرعة ريفية بأعالى ولاية نيويورك، حيث كان جدى يعمل بجوار أبى فى المزرعة، وكنت أشعر أنا وشقيقى وشقيقتى بأمان كبير لمراقبة والدينا وجدينا ودعمهم لنا. وبعد أن سمعت محاضرة "ماجى كوهن"، ثارت لدى تلك الذكريات فتوصلتُ لفكرة إشراك كبار السن كجزء أساسى فى "القرية" التى أردت أن أؤسسها لأطفال دور الرعاية؛ فقد كنت أريد لهؤلاء الأطفال أن يتمتعوا بما تمتعت به فى طفولتى من دعم وشعور بالأمان.

وبعد أن صممت نموذجًا مبدئيًا للقرية وكل عناصرها، بدأنا البحث عن تمويل وموقع لإقامة القرية عليه (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم). كانت تلك الخبرة كاشفة، حيث اتضح لنا بعد مرور أكثر من عام أن المجتمع النموذجى الذى نريد أن نؤسسه للأطفال غير المرغوبين لن يتحقق أبدًا. وبعد ذلك - وفى عام ١٩٩٢ - علمت أن الحكومة الاتحادية كانت تحاول بيع ممتلكات زائدة ومساكن فى موقع تدريب مهجور للقوات الجوية فى مدينة رانتاول على بعد خمسة عشر ميلًا فقط من أوربانا فى وسط إلينويز.

عندما تجولت لأول مرة فيما كان من قبل قاعدة للقوات الجوية، كدت أعجز عن إخفاء شعورى بالإثارة، فقد كان موقعًا مثاليًا، حيث كان يضم المئات من المنازل الواسعة الجيدة فى شوارع مشجرة. وكان الموقع يحتوى على متنزهات، وملاعب بيسبول، وحمامات سباحة، بل وملعب جولف على أراضى الموقع البالغة مساحتها ٢٤٠٠ هكتار. وكان بعض أجزاء الموقع قد بيع بالفعل لأغراض سكنية وتجارية. وهكذا عدت إلى أوربانا وأنا أعتقد أننى لن أجد صعوبة فى إقناع وزارة الدفاع بأن تتبرع لنا أو تبيعنا جزءًا من هذه القاعدة لإنشاء قريتنا التى خططنا لها لإيواء الأطفال غير المرغوب فيهم فى دور الرعاية. وكم كنت ساذجة عندما ظننت إمكانية هذا!!

تتبع المؤسسة العسكرية عملية محددة فيما يخص بيع ممتلكاتها التى تستغنى عنها

للمؤسسات التجارية، ولكنها لم يسبق لها أن تعاملت مع كيانات غير هادفة للربح. وبذلك، فقد غاص عرضنا للحصول على تبرع بجزء من القاعدة الجوية السابقة في بحار البيروقراطية لمدة عامين. ضايقنا هذا، فأرسلنا برقية إلى الحكومة الأمريكية ناشدنا فيها الرئيس بيل كلينتون بعد انتخابه مباشرة بأن يتبنى قضيتنا. وقد أفلح الالتماس، ووجدت وزارة الدفاع حلًا بصورة مفاجئة.

وفي خريف عام ١٩٩٣، حصلنا على موافقة لشراء ستة وثلاثين منزلًا دوبلكس على مساحة اثنين وعشرين هكتارًا من القاعدة الجوية السابقة، ودفعت مؤسستنا ٢١٥ ألف دولار بالإضافة إلى مبلغ مليون دولار استطعنا انتزاعها من المجلس التشريعي للولاية المضغوط ماليًا، وذلك بمساعدة تحالف سياسي غير معهود شارك فيه الديمقراطيون، والجمهوريون، والليبراليون، والمحافظون بعد أن اقتنعوا بهذا الحلم.

وبعد ذلك بعام، وجد أول طفل "غير مرغوب" في دور الرعاية بالولاية مسكنًا دائمًا له في منزل مريح به والدان يرحبان به في منطقة هوب ميدوز - أو مروج الأمل كما أسميناها. وتحتوي قريتنا حاليًا على أكثر من أربعين طفلًا من أطفال دور الرعاية تتبناهم أربع عشرة عائلة وفرنا لها الإقامة المجانية في مقابل موافقة كل عائلة منها على التبني الدائم لما يصل إلى أربعة أطفال (العادة الرابعة: تفكير مكسب/ مكسب). وقد حضر إلى مروج الأمل أيضًا الكثير من الأطفال بصحبة والديهم الفعليين، حيث تتلقى كل أسرة من هذه الأسر دعمًا سنويًا بمبلغ ١٩٥٠٠ دولار حتى يقوم أحد الوالدين على الأقل برعاية الأطفال على مدار الساعة.

وكان هؤلاء الآباء أنفسهم - سواء الفعليون أو بالكفالة - يتلقون الدعم من مجموعة رائعة من ثلاثة وخمسين من كبار السن الذين سُمح لهم بتأجير منازلهم مقابل ٣٢٥ دولارًا للمنزل في الشهر مقابل العمل لست ساعات أسبوعيًا على الأقل كأجداد متطوعين، وكان معظم هؤلاء الأجداد يعمل ضعف هذه المدة على الأقل؛ لأنهم حضروا إلى قريتنا بدافع حبهم للأطفال ورغبتهم في الإسهام.

كانت "إيرين بوهن" - وهي أرملة في الثالثة والسبعين من عمرها، ومدرسة على المعاش - من أوائل الأجداد الذين ينتقلون إلى مروج الأمل، وقد قالت لي إننا أسسنا: "أفضل شيء في العالم لهؤلاء الأطفال ولنا. لديَّ ابنان راشدان، وزوجي متوفى، وبعد أن تقاعدت عن العمل اشتريت شقة صغيرة، وكنت أمارس بعض الأعمال البسيطة، ولكنني كنت أرى أنني أستطيع أن أشغل حياتي في هذه المرحلة بما هو أكبر من هذا".

وقد أخبرتني "إيرين" بأنها تقدم هي وغيرها من كبار السن في مروج الأمل الكثير لأولئك الأطفال، وبأن لديهم الكثير ليقدموه، وقالت: "استيقظت من نومي منذ مدة وأنا لا أشعر بالرضا. وكان أحد أشقائي قد توفي قبلها بمدة قصيرة، وكنت أشعر بوحدة بالغة. ثم ذهبت إلى ساحة منزلي هنا في القرية، فسمعت شخصًا يصرخ فجأة: مورمين .. جدتي!"، فاقشعر بدني، وأعادني هذا للحياة".

يقوم الأجداد بالتبنى فى مروج الذهاب برعاية الأطفال وتعليمهم، وحمايتهم، ومراقبتهم أثناء لعبهم. وهم أيضًا يصلحون الدراجات، ويلعبون مع الأطفال، ويعملون فى المكتبات ومعامل الحاسوب، بل إنهم "يتواعدون" - كما تفعل "إيرين"!".

من بين أحفاد "إيرين" بالكفالة المفضلين "تابيان"، وهو فتى فى الثامنة من عمره حضر إلى مروج الأمل بعد أن وافقت والدته المدمنة أخيرًا على أن تستغنى عن حقوقها فى حضانته هو وشقيقته "شامون" البالغة من العمر عشر سنوات. كثيرًا ما كان الطفلان يستيقظان وهما يصرخان ويشتمان بعضهما بشتائم بذيئة. ولم يكن "تابيان" قد تعلم الحروف الأبجدية قبل أن تبدأ "بوهن" فى العمل معه، ولكنه الآن يقرأ لها بصورة شبه يومية، وقد عين نفسه حاميًا خاصًا لها.

تقول "بوهن": "حضر "تابيان" إلى غرفتى ذات يوم ومعه دولار جمده فى كفه، وبعض البنسات التى عرقت كفه عليها".

وسألنى: "جدتى، هل يمكننى أن أصحبك إلى السينما؟".

ثم أضافت: "لقد كانت هذه أول مواعدة لى منذ مدة لا أتذكر طولها".

وبالإضافة لذلك، فإن العائلات الكافلة فى مروج الأمل تحظى بدعم فريق من المعالجين النفسيين للأطفال وعلماء النفس المقيمين فى القرية، والذين يقدمون التوجيه المتخصص، ويقللون بصورة كبيرة من الضغوط التى كانت من قبل تجعل الآباء بالكفالة السابقين لهؤلاء الأطفال يستسلمون رغم حسن نواياهم.

وأنا أعتبر مروج الأمل مجتمعًا - ليس بالمعنى المادى الملموس للكلمة - بل أعتبره شبكة من العلاقات القائمة على الرعاية، وهذه العلاقات قوية جدًا جدًا، حيث يبذل الجميع كل جهده ليجعل هذه الكفالة ناجحة.

وقد تبنت جمعية رونالد ماكدونالد للإسكان التابعة لمؤسسة رونالد ماكدونالد نموذج قريتنا لرعاية الأطفال، وتقع مؤسسة رونالد ماكدونالد فى ضواحى مدينة شيكاغو على بعد ١٢٠ ميلًا شمال قريتنا. وفى عام ١٩٩٨، قدمت المؤسسة الخيرية لسلسلة همبورجر مبلغًا كبيرًا لمؤسستنا حتى نساعدهم على تصميم قرية مشابهة لقريتنا لإيواء من يخضعون لإعادة التأهيل بمدينة كليفلاند.

إن أى شخص لم يكن يعرف مقدمًا التاريخ العصيب الذى عانى منه السكان الصغار لمروج الأمل سيجد صعوبة فى تمييز هذه القرية عن أية قرية أخرى صغيرة الحجم، حيث يركب أطفال القرية من كل الأعمار الدراجات، ويلعبون كرة السلة، ويركبون الزلاجات على أرصفة الشوارع تحت المراقبة اليقظة لآباء و"أجداد" وضعوا على عشب حدائق منازلهم وأمام أبوابها الخلفية مقاعد يجلسون عليها.

وهذا الوضع الطبيعى جدًا كان هو الهدف الذى تصورناه عندما قررنا أن "هذا يكفى". الحياة الطبيعية شىء جيد، وهى ما نريده هنا. ليس لدينا إلا علامة مميزة واحدة، وهى أشبه بالتمييز الذى يدل على أى منطقة مقسمة. وليس لمكتبنا الإدارى علامة تميزه، وذلك لأننا نريد

لهذه القرية أن تكون مثل كل القرى الأخرى، ولا نريد أن يشعر الأطفال فيها بأنهم مختلفون عن غيرهم، فقد نالوا بالفعل كفايتهم من هذا الشعور.

ومع ذلك، فإن أمامنا العديد من التحديات، فليس هناك ضمان بألا تؤدى الإصابة العميقة التى تعرض لها هؤلاء الأطفال - سواء كانت نفسية أو بدنية - إلى مشاكل سلوكية خطيرة عندما يبلغون أو يدخلون مرحلة المراهقة؛ فهذه تجربة اجتماعية يستغرق قياس نتائجها سنوات طويلة.

ولكن الجميع متفقون على أن هذه بداية - بداية جيدة - للتعامل مع مشكلة مجتمعية حادة. وأنا على يقين من أننا نفعل كل ما بوسعنا لتلبية احتياجات هؤلاء الأطفال الذين عانوا من مشاكل وصعوبات. وهذه القرية تمثل لهؤلاء الأطفال المدينة الفاضلة من عدة أوجه، ومع ذلك فسيظل هناك دون شك أطفال لا يحصلون على ما يكفى. وأعظم مكافأة لى فى كل هذا هى معرفتى أننا نساعد الناس - ليس هؤلاء الأطفال فقط؛ بل الراشدون ممن يمارسون أدوار أجدادهم وآبائهم. إن هذا الموضوع مرضٍ لى جدًا، ورغم أن قلبى سيظل هنا دائمًا، فسأشعر برضا أكبر إذا رأيت هذا النموذج ينتشر بصورة أكبر عبر أنحاء الولايات المتحدة.

تحدثت منذ فترة قريبة مع "جانيت لوز" - وهى أم بالكفالة مجتهدة فى مروج الأمل تبنت طفلين كانا يعانيان من ماضٍ مليء بالمشاكل، وقدمت لى هدية رائعة عندما قالت لى إنه لو لم تكن هناك ميزة لقريتنا، فيكفى أن الأطفال بها قد تعلموا درسًا واحدًا مهمًا جدًا بالفعل، وقالت: "يعلم أبنائى بالكفالة الآن أن هناك أسلوبًا أفضل وحياة أفضل بغض النظر عما حدث لهم فى ماضيهم أو ما سيحدث لهم فى مستقبلهم".

تخيل ما يمكن أن يحدث لو عمل كل مجتمع بداخل دائرة نفوذه، واتبع رؤية أو حماسًا أو انضباطًا كالتى تتبعها "بريندا كروز إيهارت". إن الرؤية العامة تزيد من سماحة الروح، وتسمو بها بما يتجاوز المصلحة الفردية وضعف الإنسان. عندما تقدم للناس رؤية أعظم، فإنهم يتبعون هدفًا أعظم يتجاوز سوء الفهم والأمور التافهة. وقد يحدث هذا عبر أنحاء الولايات المتحدة.. قد يحدث عبر العالم.

أعتقد أنه إذا كفلت كل عائلة كفء وصحيحة نفسيًا واجتماعيًا بدرجة جيدة أسرة أخرى غير مستقرة أو مسيئة لأبنائها، أو طفلًا فى خطورة كبيرة، وفعلت كل ما يلزم لمساعدته على أن يصبح كفئًا وناجحًا ومسهمًا، فسوف نقضى على كل المشاكل الاجتماعية فى العالم تقريبًا. وهذا ممكن، وقابل للتحقق. يمكن إعداد منسقى الأحياء السكنية لتقديم تدريب ونوع من تحمل المسئولية.

ونحن ما لم نفعل هذا كعائلات، فستزداد مشاكلنا الاجتماعية عمقًا واتساعًا، بحيث قد تؤدى إلى تقويض مجتمعنا بالكامل، وتقويض اقتصادنا حتى نصبح مجتمعات تسيطر عليه العصابات ونعيش فى ارتباك وفوضى. إن العصابات - وببساطة - تحل محل العائلات؛ لذلك علينا جميعًا أن نصبح آباء مسئولين، وناصحين نقدم الرعاية للأطفال الضعفاء الذين لن يكون لهم أمل ما لم نفعل ذلك.

"ستون"

القصة التالية مسودة لفيلم قصير من إعداد شركة فرانكلين كوفى كو. وقد حصل الفيلم على العديد من الجوائز، وأنا أستخدمه باستمرار فى محاضراتى التعليمية. وقصته قصة من أكثر القصص التى سمعها الناس دعمًا وإلهامًا وإثارة وتحديًا. لاحظ قدر المبادرة والرعاية الصادقة فيها، ولاحظ أيضًا نوعية القيادة التى تؤدى حقًا إلى تطوير التابعين وتقويتهم.

كانت أول زيارة لى ولزوجتى إلى أوغندا منذ خمس سنوات، وكانت خطتنا الأساسية أن نأخذ إجازة لمدة عام من الدراسة قبل أن نلتحق بكلية الحقوق. وعندما ذهبنا إلى أوغندا، رأينا الكثير من المعاناة والكثير من الفقر، فوجدنا أنفسنا نشارك ببطء وبالتدريج فى فعل شىء بسيط تلو الآخر؛ لذلك قررنا البقاء هناك.

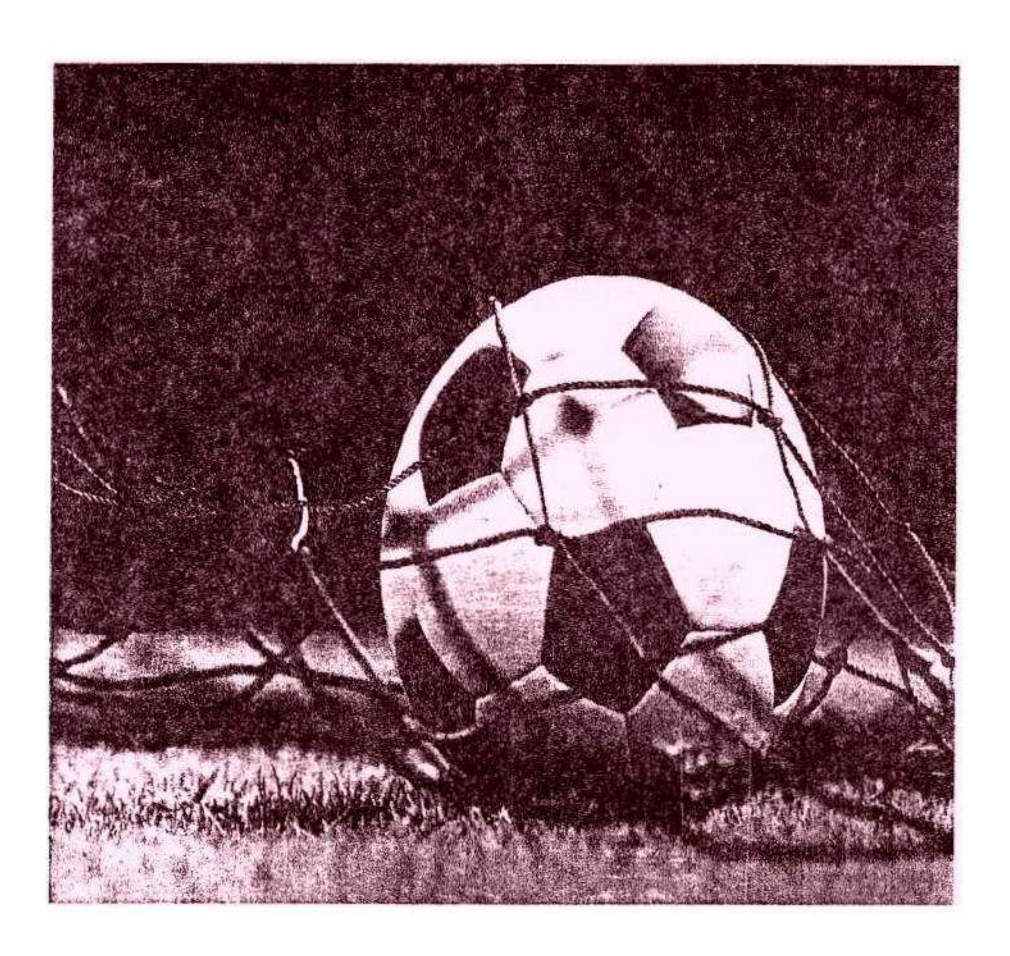
ومنذ ثلاث سنوات - وأثناء عملنا فى مدينة كمبالا - كان من بين ما أثارنا بقوة عدد الشباب المتعطلين عن العمل. لقد كان الشباب فى السادسة عشرة من أعمارهم ولا يجدون المال اللازم لمواصلة تعليمهم، ولم تكن لديهم وجهة. قابلنا اثنين من هؤلاء الشباب وسألناهما عما يريدان المشاركة فيه، فقالا إنهما يريدان اللعب فى فريق لكرة القدم.

لذلك بدأنا تأسيس فريق لكرة القدم بعدد محدود من الشباب، وطلبنا منهم إحضار أصدقائهم، وأوضحنا لهم أننا سنتمرن على اللعب يوميًا فى مواعيد ثابتة وفى ملعب محدد. استمر الوضع هكذا لفترة، ثم حضر الشباب وقالوا إنهم قد وجدوا مدربًا وأنهم يريدوننا أن نقابله، فأخبرنا الرجل بأنه يحب تدريب ذلك الفريق، وبألا نقلق بشأن راتبه لأنه يحب أن يمارس التدريب ولا يهم الراتب. منذ تلك اللحظة أصبحنا أصدقاء له، وكان اسم الرجل "ستون"، وبدأنا العمل معه.

وكان "ستون" قد بدأ لعب كرة القدم أثناء دراسته الثانوية وكان لاعبًا موهوبًا فعلًا. وعندما بلغ الثامنة عشرة اختير للعب فى أول فريق محترف، وظل يلعب محترفًا لمدة عشر سنوات اختير أثناءها للعب فى المنتخب القومى، وهو الهدف الذى يسعى إليه كل لاعبى الكرة فى أوغندا؛ لأنه يفتح أمامهم الطريق للاحتراف فى أوربا، حيث يراهم مكتشفو المواهب من الأندية الأوربية.

بعد فترة قصيرة من بدء "ستون" مسيرته الدولية كلاعب كرة قدم، حاد عن هدفه؛ فقبل أن يسدد الكرة عرقله لاعب من خلفه، فأصيب بتمزق فى أربطة الركبة. لم يكن الخطأ عرضيًا بل مقصودًا، وقد أنهى هذا الحادث المسيرة الاحترافية له.

وفى دولة يسود فيها الثأر - حيث اندلعت حرب استمرت ستة عشر عامًا بسبب الثأر وحدثت إبان هذه الحرب الكثير من المفاسد - قال "ستون" للاعب الذى عرقله: "لا عليك. لقد فعلت ما عليك فعله (العادة الأولى: كن مبادرًا)". لقد كان صفح "ستون" - الذى ظل يسعى لفترة طويلة لإكمال مسيرته الاحترافية - شيئًا مميزًا وباهرًا جدًا. ونحن نعرف الآن أن قوة نفسه هو



بالتحديد ما سيحتاج إليه هؤلاء الفتية الصغار حتى يستطيعوا أن يجدوا وجهة فى حياتهم. وقد شرح "ستون" ما كنا نحاول فعله، فقال:

"بعض هؤلاء الفتيان يتعاطون المخدرات، وبعضهم كان يمارس النشل. كان هناك فتيان يمارسون العنف؛ يجوبون الشوارع على غير هدى وبدون أية وجهة. ونحن نتطلع إلى هؤلاء الأطفال لنمنحهم شعورًا بالوجهة، وأثناء هذا نحاول أيضًا أن نعلمهم بعض المهارات، ثم نوفر لهم بعض الموارد، ثم نبنى لديهم إطارًا عقليًا، وهو ما سيساعدهم مساعدة حقيقية مستقبلًا (العادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك). إننا لا ننظر إليهم على أنهم لاعبو كرة قدم مستقبليون فحسب، بل نريدهم أن يكونوا مواطنين صالحين. إننا نريدهم أن يعتمدوا على أنفسهم، وعلى المهارات التى نعلمها لهم لمساعدتهم فى المستقبل".

وكان معظم الأطفال الذين بدأ "ستون" العمل معهم منبوذين من عائلاتهم ومجتمعهم لإثارتهم المشاكل، ولكن "ستون" أحبهم، وأبدى ثقته الكبيرة فيهم، وقال إن الحب هو أساس نجاح الفريق، واستطرد يقول:

"إن ما يجعلنا نحافظ على هؤلاء الأطفال هو الحب الذى نقدمه لهم. إننا لا نقدم لهم مالًا ولا غيره من الأشياء، بل يأتون إلينا لشعورهم بأن الفريق بيتهم. الحب يفعل كل شىء، فليس من الممكن أن يشعر الإنسان بالسعادة ما لم يشعر بالحب، لذلك فنحن نقدم الحب، وهذا

هو أساس فريقنا.. الحب والصفح".

وعندما كان "ستون" يتحدث عن الحب والصفح كان الأطفال يتذكرون عائلاتهم، وهم يستطيعون الآن أن يتعلموا كيف يحبون المحيطين بهم بصورة فورية، ويتعلمون كيف يصفحون عمن أساءوا إليهم.

ويتضح الكثير من هذا المبدأ فى حياة "ستون" نفسه، حيث يعيش فى نفس المنطقة التى يعيش فيها هؤلاء الأطفال الذين يعرفون زوجته وأبناءه وطريقة تعامله مع أفراد أسرته. إنهم يرونه وهو يطبق فعليًا كل ما يعلمه لهم على حياته، وهذا هو أقوى جزء فى كل ما يفعله، بل إنه أهم مما يقوله. إنه قدوة تجعل الأطفال يحبونها.

القيادة ليست الشهرة. ولهذا، فرغم أن "ستون" قد لا يؤثر إلا فى بضع مئات من أفراد مجتمعه، فإن هذه المئات ستؤثر على قرى بأكملها، وهذه القرى ستؤثر على قرى أخرى. ويؤكد "ستون" أهمية عمله، فيقول:

"إننا نحاول تعليم هؤلاء الأطفال كيف يقودون أنفسهم، وكيف يتحملون المسئولية وألا يظنوا أننى سأظل أقودهم وأتحمل مسئوليتهم طوال الوقت. إن هؤلاء أطفال سيصبحون آباء فى يوم ما، فما نوعية العائلات التى سيقودونها لو تُركوا على حالهم القديمة؟ إننا نحاول تعليم هؤلاء الأطفال أنه لا يوجد شىء لا يستطيعون فعله، فكل الأشياء ممكنة بالعمل الجاد، وحياة الإنسان من صنع يديه، وما يفكر فيه الإنسان هو ما سيشكل مستقبله، بل وشخصيته".



"ستون" شخص رائع يكرس نفسه لخدمة شباب بلده، ولاشك أنه قد أثر إيجابيًا على الآلاف منهم سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة. كم كان من السهل عليه أن يغوص فى الشفقة على الذات، والشعور بأنه ضحية، والثأر! ولكنه اختار طريقًا آخر - طريقًا للإسهام الهائل بما يتجاوز أن يكون مجرد نجم لكرة القدم. إنه فقير، ولكنه ثرى حقًا. إنه مثل الأم تريزا التى كان شعارها: "الدعاء ثمرة الصمت، والإيمان ثمرة الدعاء، والحب ثمرة الإيمان، وخدمة الناس ثمرة الحب، والسلام ثمرة خدمة الناس".

إن الطريق إلى السلطة الأخلاقية التى يتمتع بها كل شخص مثل "ستون" هى دائمًا التضحية، والتضحية بمعنى التخلى عن شىء جيد لصالح شىء أفضل. وقد فعل "ستون" هذا، ولا يزال يفعل هذا. يا له من إنسان نبيل ملهم!

رجل الدين

لاحظ فى القصة التالية كيف راوح الناس بين الاستقلالية والاعتمادية المتبادلة، وبين عقلية الندرة وعقلية الوفرة، وبين مبدأ (مكسب/ خسارة) ومبدأ (مكسب/ مكسب). ولاحظ أيضًا كيف أدى زيادة الوعى بالذات إلى حرية تكفى للتصرف بحكمة أثناء الصراعات، بحيث أمكن تحقيق مزايا الاعتمادية المتبادلة. ثم لاحظ فى النهاية كيف أنه إذا امتلأ قلب وعقل شخص واحد فقط بروح التفكير بمنطق مكسب/ مكسب (العادة الرابعة)، فإن الآخرين سينجذبون إلى روح الوفرة هذه مما يؤدى عادة إلى التكاتف (العادة السادسة).

بين المناسبات الدينية توجد أوقات يسود فيها إحساس التنافس. ومن سوء الحظ أن هذا التنافس عادة ما ينحصر فى عضوية الجماعات الدينية؛ لأن العضوية تؤدى إلى زيادة التمويلات الضرورية لكل جماعة. ونتيجة لهذه الحاجة لجذب الأفراد للجماعات الدينية، كثيرًا ما تضاعف دور العبادة برامج الخدمات التى تقدمها دون ضرورة لذلك.

لدينا جماعة شبابية ناجحة فى دار عبادتنا تسمى جماعة شباب الدين، وقد تعرضت لأعوام ازدهرت فيها ولسنوات ضعفت فيها، ولكنها تبلى بلاء حسنًا فى الفترة الأخيرة. والحق أننا استطعنا فى العام الماضى توظيف مستشار لدينا بدوام جزئى كان يستطيع المشاركة ليس فى اجتماعاتنا الدينية فقط، بل وفى الاجتماعات الدينية لمراهقين من جماعات أخرى فى نفس ديننا أيضًا.

قررت جماعة دينية أخرى فى مدينتا - لم تحقق إلا نجاحًا محدودًا للغاية من حيث قدرتها على تأسيس جماعة شباب - أنها تحتاج لتأسيس جماعة شباب فى مؤسستهم أيضًا، وبمعنى آخر فقد حاولت استنساخ الخدمات التى نقدمها بصورة كاملة. ذهب أفراد هذه الجماعة للمدير الإقليمى قالوا له: "سنؤسس جماعتنا الخاصة من شباب الدين، وسيكون فى مدينتنا جماعتان لشباب الدين".

سألت نفسى: "ولماذا يفعلون هذا؟". هناك طفل فى الصف السادس من جماعتنا لديه زميل فصله الدراسى تابع لجماعة أخرى، وكانا حتى الآن يذهبان لممارسة أنشطة جماعة الشباب معًا. وفجأة تثور مشاكل فى الولاء والتنافس بين الطفلين، فهل يمكن أن يؤدى هذا إلى الحصول على جوائز فى نهاية العام؟ سيتنافس الأطفال للحصول على الجوائز.. جماعة ضد أخرى. إذا كان مجتمعنا منطقة كبرى متعددة الأعراق والأديان والثقافات، فربما استطعت فهم وجود أكثر من جماعة للشباب فى نفس الدين، ولكن مجتمعنا لم يكن كبيرًا بما يؤدى إلى هذا.

قلت لنفسى: "هذا جنون"، وكنت أعرف أننا نستطيع إيجاد طريقة لتحويل الموقف إلى مكسب للجميع؛ لذلك اتصلت بزعيم الجماعة الأخرى، وقلت له: "أعرف أنك قدمت التماسًا للمكتب الإقليمى لتأسيس جماعة شباب خاصة بكم. دعنا نناقش التعاون فى الجهود، وتأسيس

جماعة شباب مشتركة". استمع الرجل لما قلته وسمعه، أو هذا ما اعتقدته على الأقل.

وفى الشهر التالى، أعلن ذلك الرجل فى صدر الصفحة الأولى من المجلة الصادرة عن جماعته أنه قد تقدم بطلب تصريح لتأسيس جماعة شباب الدين، وأنه يتوقع الحصول على ذلك التصريح، وجاء فى المقال: "سيكون هناك جماعتان لشباب الدين واحدة تابعة لجماعة كذا وكذا، وأخرى تابعة لنا".

غضبت من هذا التصرف، ولم أستطع تصديقه، فطلبت من المدير الإقليمى أن يحضر للمدينة لاجتماع، فأعد لاجتماع يحضره زعيما الجماعتين، وحضرت الاجتماع مع مستشارى لشئون الشباب، وأحضر قائد الجماعة الأخرى جيشًا كاملًا من المندوبين. وجلسنا وبدأنا مناقشة معنى وجود جماعة شباب واحدة يرعاها الطرفان.

أولًا، ستعنى المشاركة فى الاسم. ثانيا، ستعنى أن المستشار الذى وظفناه لدينا سيتحدث نيابة عن المجموعتين وتقسم أتعابه بين الجماعتين. ثالثًا، ستعنى أن بعض الأنشطة الخدمية سيتم تقديمها فى دار عبادتنا وبعضها سيقدم فى دار عبادتهم. رابعًا، ستعنى أنه إذا كانت هناك مناسبات دينية، فسوف نتبادل استخدام دور العبادة. خامسًا، ستعنى أن جماعتينا ستخضعان لنفس المعايير التى تضعها المؤسسة الإقليمية.

وأثناء عملية استيضاح الأمور - بما فى ذلك بعض المخاوف الفنية - شعر كل المشاركين فى العملية بالرضا. وعندئذ التفت أحد مندوبى الجماعة الأخرى لى وقال: "لا أفهم. ماذا ستكسب من هذا؟ يبدو لى أننا كنا نتفاوض على أن نكسب كل شىء، وأنتم تخسرون كل شىء".

فسألته: "وماذا تقصد؟"، فقال: "حسنًا، إن جماعة شبابكم قوية وجماعة شبابنا ليست كذلك. لذلك، فإن هذا الاتفاق لن يجعل مجموعتكم بالتفرد التى هى عليه الآن".

فواصلت الشرح وقلت له: "اسمع، ليس هذا موقفًا يفوز فيه طرف ويخسر فيه طرف آخر، بل هو موقف يفوز فيه الطرفان. لاحظ مدى ما كسبته مما فعلت. إن جماعتى سيكون بها أعداد أكبر مما سيؤدى إلى شعور أبناء الأعضاء بسعادة أكبر. وإذا شعروا بسعادة أكبر لمشاركتهم، فسيذهبون لدار العبادة ويصبحون أكثر إلهامًا. وإذا شعروا بإلهام أكبر، فسيعودون مرة أخرى إلى دار العبادة وسنشاركهم فى ذلك الإلهام. ولذلك فإن السؤال هنا ينبغى أن يكون ماذا لدينا لنخسره؟".

فجاءت هذه الكلمات كتجلٍ بالنسبة له؛ لأنه لم ينظر للموضوع من هذه الزاوية أبدًا، حيث كان عقله بالكامل وكل التدريب الذى تلقاه قائمًا على أنه لابد أن يكون هو الأفضل. وإذا كنا الأفضل، فعلينا أن نكون أفضل من الجماعة الأخرى لنستقطب أعضاء أكثر مما يستقطبون، وإلا فسيستقطبون أعضاء محتملين لنا. ومع ذلك فالحقيقة أننا إذا عملنا معًا، فإن هذا ينعكس بصورة إيجابية على الجماعتين.

كانت هذه الخطوة الأولى، وتلاها أن قررت أن أقوم بخطوة جريئة فى موضوع آخر. لقد كنا نحاول منذ أربع أو خمس سنوات أن نؤسس برنامج مدرسة يوم الأحد للأطفال فى جماعتنا،

ولكننا لم نستطع أن نحشد العدد الكافى من الأطفال لهذه المدرسة.

وكان لدى الجماعة الأخرى عدد كبير من الأطفال، ولكنها كانت تحتاج لعدد أكبر من الأطفال، وكانت تعانى من بعض الصعوبات المالية، فحاولوا إيجاد حوافز مختلفة - لجذب التلاميذ من خارج الجماعة، ولكنهم كانوا لا يزالون بحاجة للمساعدة.

اتصلت برئيس المجموعة الأخرى، وقلت: "لقد فعلنا هذا مع جماعة الشباب، فلماذا لا نبذل جهدًا تعاونيًا فى شأن برنامج مدرسة الأطفال؟ ربما توصلنا إلى موقف يكسب كلانا فيه هنا أيضًا". فقال: "فكرة رائعة".

دعونا لاجتماع آخر، ولكنه كان اجتماعًا مختلفًا، حيث لم يحضر هذا الاجتماع الثانى إلا ممثل الجماعة الأخرى ورئيسه، وأنا ورئيسى، ومدير المدرسة، وأحد الدرسين. ستة أفراد فقط، مما جعله اجتماعًا محدودًا ظريفًا، حيث تحدثنا فيه وناقشنا كل شىء وسار الاجتماع بصورة جيدة لدرجة أنهم قالوا لنا بكرم: "سنقدم لكل أبنائكم درجة العضوية حتى إن لم يكونوا أبناء أعضاء. وإذا كانوا أعضاء لديكم فسوف نقدم لهم درجة العضوية".

وعندما كنا على وشك مغادرة الاجتماع، قالوا: "لن نكلفكم أية رسوم للمشاركة" عندما تعمل دور العبادة معًا، فأحيانًا ما تحصل دار العبادة المضيفة من دار العبادة الضيف رسومًا سنوية، أما فى هذا الاجتماع، فقد قالوا: "سوف نتنازل عن هذه الرسوم".

أعتقد أن الدرس المستفاد فى هذا الموقف هو أن العمل على مكسب جميع الأطراف يؤدى إلى تنمية توجه تحقيق مكسب جميع الأطراف. وعندما يفكر الناس بهذه الطريقة، فإنهم يدركون أنهم يستطيعون مواصلة السير فى هذه الطريق، ويحصلون على المزيد من المكسب. فى العملية التعاونية لا يطلب أحد الطرفين من الطرف الآخر أن يتنازل عن معاييره الشخصية: لأن هذا لا يجعل الموقف موقفًا يفوز كل أطرافه. ويفكر الناس بهذه الطريقة - أى بطريقة التنازلات. حيث يقولون لأنفسهم لابد أن نقدم تنازلات، ولكن هذا ليس موقفًا يفوز كل أطرافه؛ فالموقف الذى يفوز كل أطرافه يقوم على عدم التخلى عن هوياتنا وعلى أنه يوجد دائمًا مجال للجهود المتبادلة.

وأعتقد أننا جميعًا قد تعلمنا هذا، حيث لم نطلب من المجموعة الأخرى أن يغيروا أنفسهم، ولم يطلبوا منا أن نغير أنفسنا. وأثناء عملنا معًا فى المستقبل، لن يتخلى أى منا عن هويته، بل سنستفيد بصورة تبادلية من بعضنا بعضًا، وسنقدم لشبابنا أفضل خبرة إلهامية واجتماعية ممكنة.



الاستقلالية أسهل بكثير من الاعتمادية المتبادلة، وأظن أن الأولى لا تحتاج إلا إلى عُشر الطاقة الانفعالية والجهد اللازم للثانية. ولأن الناس غالبًا ما تعارض العمل على أساس الاعتمادية المتبادلة؛ فلابد أن يدفعوا ثمن ذلك. والقصة السابقة توضيح جميل لكيف أن التفكير في مكسب جميع الأطراف يؤدى إلى زيادة مكسب جميع الأطراف. إن الدوامة الصاعدة من التحلى بعقلية الوفرة تؤدى إلى تقوية نوع من النظام المناعى يؤدى إلى التسامى على الصعوبات البسيطة، ومواجهة التحديات الجديدة، وتحقيق أهداف أعلى وأسمى.

موروث الخدمة والتواضع

توضح القصة التالية توضيحًا جميلًا عن أثر التعاون بين الأجيال في تقديم الخدمة بدون تفاخر.

كانت جدتي الكبرى فتاة فرنسية أُسرت في غارة للهنود الحمر، ثم ظلت مع قبيلة شوكتو. ونشأ ابنها – جدي – في أوكلاهوما وهو يتحدث لغة شوكتو، وبضع كلمات إنجليزية قليلة. ومع بداية القرن الماضي أصبح رجل دين. ورغم أنه لم يكن يتحدث الإنجليزية ولم يكد يحقق أي طلاقة فيها حتى وفاته عام ١٩٧٤، فقد التزم برغبته في أن يصبح رجل دين.

عمل جدي في كل مكان كان يشعر بأن الناس بحاجة ماسة إليه. ولم يمتلك منزلًا أبدًا، بل كان يعيش دائمًا في النزل الذي توفره له دار العبادة. وعندما شببت بما يكفي لأن أعرفه في خمسينات القرن الماضي، اعتدت على المواعيد الغريبة والمظهر الغريب لجدي، حيث كان يمارس عمله في إحدى دور العبادة في الصباح، وفي دار عبادة أخرى تبعد عنها بستين ميلًا في المساء. وكنت أعتبره رجلًا بسيطًا غير متعلم يعمل بجد لمساعدة المحيطين به؛ وكنت أراه بسيطًا لأنه لم يكن يستطيع أن يتحدث بجملة إنجليزية كاملة.

وكان ثمة بضع أشياء غريبة تحدث من حين لآخر، بل إن جدي كان يختفي أحيانًا، فتقول جدتي: "لقد ذهب إلى واشنطن"، وكنت أظن أنها تقصد الشاطئ الغربي. وأحيانًا ما كان راتبه يصله بالبريد، فينفقه كله على من يظن أنهم يحتاجون للمساعدة قبل وصوله البيت.

وبعد موته، أدركنا عندما كنا نراجع أوراقه ومراسلاته كم كان جدي البسيط المتواضع رجلًا ممتازًا. كانت واشنطن التي تتحدث جدتي عنها هي واشنطن الحقيقية عاصمة الولايات المتحدة، حيث وجدنا في أوراقه رسائل من حكام، وأعضاء بمجلسي الشيوخ والنواب، وكان بعض تلك الخطابات يتضمن تهنئة له بمناسبة العيد الخمسين لزواجه، ويتضمن بعضها الآخر شكرًا له لمساعدته في الشئون التشريعية ولعمله في خدمة المجتمع. عندئذ قلت لنفسي: "هل كانوا يرون جدي كما كنت أراه؟". لم يكن جدي ثريًا، بل لم يكن لديه منزل أصلًا. ومع ذلك، فها قد اكتشفنا أن أناسًا مشاهير وأقوياء يتواصلون معه. عندئذ أدركت أنه لم يعش حياته ليكسب لنفسه أشياء، بل لمساعدة الآخرين. لقد عاش حياة ملؤها الاستقامة والصدق وتكريس نفسه لعائلته ومجتمعه، ومع ذلك فقد ظل في حالة من التواضع وعدم ذيوع الصيت.

إنني أتأمل كثيرًا في حياة جدي، وفي قراراته بأن يعيش حياته بالطريقة التي عاشها بها. وقد قال لي ذات مرة قبل وفاته إن هناك نوعين من المكافآت؛ فإما أن يحصل الناس على المكافآت في حياتهم أو أن يحصلوا عليها في حياتهم الأخروية. وقال: "والناس يختلفون بشأن نوعية المكافأة؛ لأن ما لا ترى مكافأة عليه الآن، ستجد مكافأة عليه في وقت لاحق".

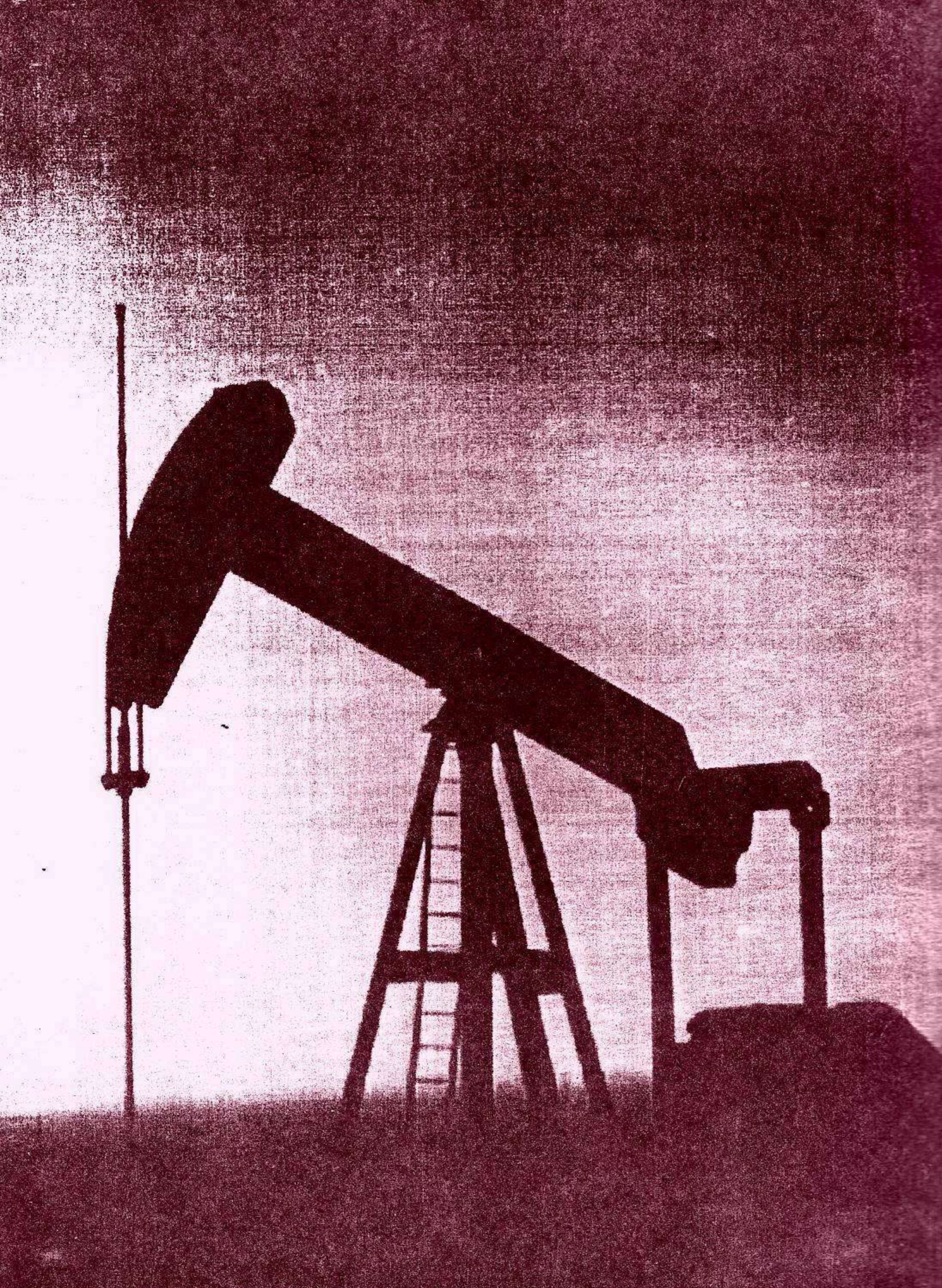
وثمة حادثة في حياته تجسد أثر فلسفته المتمثلة في التفكير في الآخرين أولًا، وعدم البحث عن مكافآتنا فقط، بل والعمل على التأثير الجيد في حياة الناس:

عندما راجعنا أوراقه بعد وفاته، اكتشفنا حجة لأرض تعود إلى منحة حكومية بأراض لكل الأمريكيين الأصليين فى أوكلاهوما، حيث حصلت كل عائلة من الهنود الحمر على ١٦٠ هكتارًا من الأرض، وكان بعض هذه الأراضى قريبًا من مسكن من منحت لهم ولم يكن بعضها الآخر قريبًا. وكانت الضيعة التى منحت لجدى على بعد ١٨٠ ميلًا من القرية التى كان يعيش فيها، وتصادف أن كانت ضيعته تقع على بئر نفطى؛ فتفاوضت معه شركات النفط على الحفر فيها فى مقابل منحه مبالغ تبلغ أحيانًا عدة آلاف من الدولارات شهريًا بشيكات من شركات النفط. عندئذ تذكرت الشيكات التى كان يوزعها على المحتاجين فى منطقتنا. لم يدخر جدى لنفسه شيئًا يذكر وأظن أنه كان يعتقد أن مكافآته ستأتى لاحقًا.

وعندما بحثنا فى الأرض، اكتشفنا شيئًا منحنا الفرصة للتصرف كما تصرف جدى أو كما كان يحب أن يتصرف. عندما توفى جدى لم يكن قد بقى من المائة وستين هكتارًا من ضيعته إلا عشرون، حيث استردت الحكومة المائة والأربعين هكتارًا الأخرى فى مقابل ضرائب متأخرة. وعندما بحثنا عن المالك الحالى للضيعة اكتشفنا أن مراقب الضرائب - نفس الرجل الذى رهن الضيعة من البداية - قد اشترى الضيعة ليدفع الضرائب المتأخرة عليها.

كان من الواضح أن ما حدث كما يلى: رغم أن القانون ينص على عدم تحصيل الضرائب على الأراضى الممنوحة من الدولة لمدة أربعين عامًا، فإن مراقب الضرائب قد بدأ إجراءات رهن الضيعة قبل فترة طويلة من انتهاء الأربعين عامًا. وعندما لم يكن من المفترض دفع الضرائب غير المطلوبة، وضع إعلانًا فى المحكمة المحلية لإعلام مالك الضيعة بالضرائب. وكان جدى يعيش على بعد ١٨٠ ميلًا من الضيعة فى بيته الريفى الذى لم يكد يغادره أبدًا، فلم ير إعلان دفع الضرائب فى موعده المحدد؛ وبذلك اشترى مراقب الضرائب الضيعة عندما عجز جدى عن سداد ضرائب لم تكن مستحقة أساسًا. وعندما زرنا الضيعة، وجدنا أن شركة سينكلير للنفط قد أنشأت محطة تكرير نفط على مساحة المائة والأربعين هكتارًا التى أخذت من جدى، وبجوار المحطة كان مراقب الضرائب العجوز يعيش فى منزل ينم عن الثراء - كل هذا على أرض جدى التى منحتها له الحكومة.

تناقشنا كثيرًا وبقوة فى الموقف. هل ينبغى أن نقاضى ذلك الرجل لاستعادة الأرض أم نتركه لحال سبيله؟ ألا ينبغى أن يدفع ثمن أخطائه؟ عندئذ فكرنا فيما كان جدى سيفعله لو كان مكاننا. لقد كان ملتزمًا التزامًا كبيرًا بالصدق والاستقامة، ولا يبحث عن الشهرة على ما قام به من أعمال خيرية. لم يكن يفصح أبدًا - فى الكثير من الحالات - عن الناس الذين يعطيهم أموالًا، بل كان يرسل المال أو الحوالات المالية بأسمائهم، ويطلب من شخص ما أن يعلمهم بشأن هذا المال بشرط ألا يعرف أحدًا مصدر ذلك المال. وفى النهاية، عرفنا.. عرفنا ما كان سيفعله. كان سيترك مراقب الضرائب يحصد مكافآت سلوكه أيًا كانت تلك المكافآت، وسواء فى هذه الحياة أو فى الحياة الأخروية.



لم يستطع جدى أن يترك لنا ضيعة مساحتها ١٦٠ هكتارًا غنية بالنفط فى أوكلاهوما، ولكنه ترك لنا شيئًا أكثر أهمية، حيث إن موروث عائلتنا منه الآن هو إصراره على التواضع والتعاطف، وقضاء حياته فى محاولة مساعدة المحيطين به دون البحث عن مكافأة أو ثناء. لقد غير أجيالاً من الناس من خلال المساعدة التى كان يقدمها. هل يمكن تقييم هذا بمعيار المال؟ أنا أقول "لا" بالتأكيد. لدينا الآن قيمة أحاول أن أغرسها بداخل أسرتى الخاصة لمواصلة الموروث الذى بدأه رجل الدين من قبيلة شوكتو الهندية الذى لم يمتلك منزلاً أبدًا.



هناك بضعة مصادر قليلة لاكتساب شعور فطرى بالقيمة من بينها تقديم الخدمة دون إعلان. وهذا يذكرنى بوالدى. لقد كان متواضعًا عاملاً فى الظل، حيث عمل فى مشروعات مهمة جدًا وعلى مدار سنوات دون أن يعرف عنه أحد شيئًا. كان يوم وفاة والدى هو أول يوم يدخل فيه أى منا غرفته الخاصة أو بدروم منزله، وهناك اكتشفنا ما كان يعمل فيه على مدار حياته، وما كان يهتم به، ومدى عمق واتساع علمه، والكتب والتصميمات التى ألفها، وأصل الإسهامات التى قدمها. وإننى أذكر بوضوح أثناء سنوات نموى طلب والدى منى ألا أتحدث عن أشياء قد تجعل الآخرين يشعرون بالدونية بأية صورة من الصور - مثل التفاخر بمن أعرفهم من مشاهير، أو الأماكن التى أرتادها، أو الحديث عن الممتلكات.

تزداد قناعتى باستمرار بأننا أثناء بحثنا عن "الحياة، والحب، والتعلم، وترك ميراث"، فإننا لا نشعر بالرضا والإنجاز وراحة البال فحسب، بل تصبح حياتنا تعبيرًا فعليًا عن التعاون الإبداعى لإنتاج طاقات جديدة، وأفكار جديدة، وفرص جديدة، ومسئوليات وموارد أكبر من كل ما كنا نتصور.

التعاون الإبداعى للمدرب

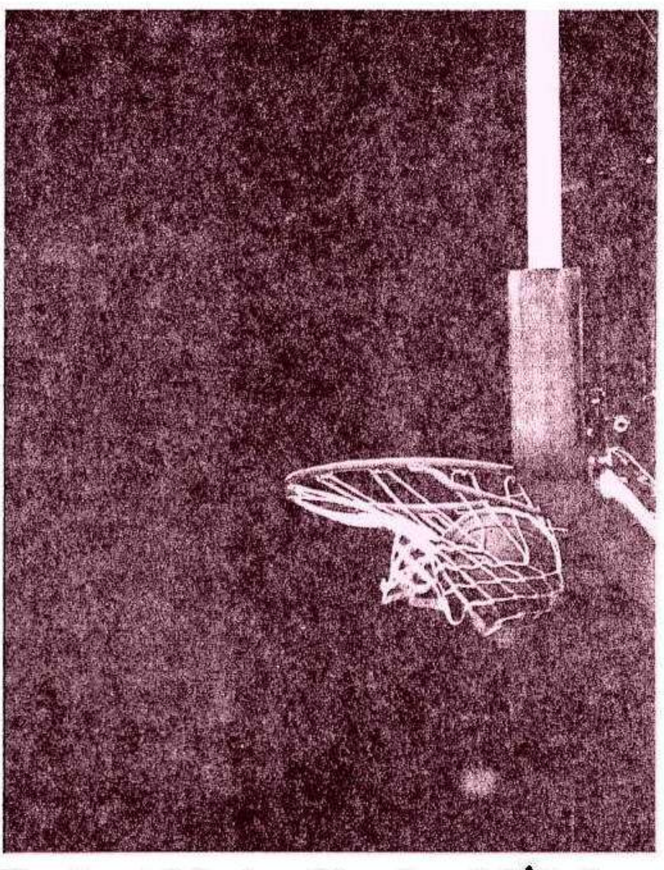
فى القصة التالية لاحظ كيف أصبحت إعادة تعريف الهدف أو التوقعات الذهنية أساسًا لموسم رياضى "بطولى" قائم على التعاون الإبداعى للفتيان.

أنا رجل أعمال سافرت كثيرًا أثناء سنوات نمو أبنائى، فقررت عندما بلغ ابنى الأصغر الخامسة من عمره أن أتطوع - أيًا كان انشغالى فى عملى - بالعمل كمدرب لكرة السلة للأطفال فى سنه. ولأننى كنت لاعبًا سابقًا لكرة السلة أثناء دراستى الجامعية، ومدربًا لسنوات لكرة السلة لطلبة المدارس الثانوية، ومدربًا لفريق أوليمبى أوربى لكرة السلة، فقد كنت على يقين من أننى سأستطيع أن أجعل هؤلاء الأطفال لاعبين ممتازين وأشكل فريقا رائعًا. وكنت ألعب بغرض الفوز، وقد علمت أبنائى الثلاثة نفس التوجه، وهم جميعًا أبطال رياضيون بارزون.

وكان ابنى "جايسون" موهوبًا حقًا، وقد استطاع بمساعدتى التدريبية له أن يجد الفرصة للتألق. وقد لعب فى فريق آخر ناجح بدرجة كبيرة، ولكننا نقلناه إلى فريقى الجديد والملىء بالأمل والإثارة. ذهبت للقيام بالمران الأول مع الفريق فعدت للبيت محطمًا، حيث كان الأطفال سيئون جدًا! لم يكن بالفريق إلا ثلاثة أطفال فقط لديهم بعض القدرة، وكان باقى الأطفال سيئون تمامًا، فلم يكونوا يستطيعون إمساك الكرة إلا نادرًا. وكان كل مران لهم نوعًا من المأساة، فشعرت بالأسى لنقل ابنى إلى هذا الفريق السيئ جدًا؛ لأن الموسم الرياضى مع هذا الفريق سيكون إهدارًا كاملًا للموهبة والوقت.

بات من الواضح بعد أول مباراتين أن علىَّ أن أحافظ على اللاعبين الثلاثة الجيدين فى الملعب على مدار المباراة بالكامل، وإلا تلقى الفريق هزيمة ساحقة. ورغم لعب هؤلاء اللاعبين طوال المباراة، فقد خسرنا معظم المباريات، ولم أشعر أبدًا بالرضا عن أداء الفريق أو عن أدائى معه. ظللت أسمع تعليقات كنت أبديها عن المدربين الآخرين الذين كانوا يدربون ابنى فى الماضى: "إنه لا يمارس التدريب إلا لزيادة فرص ابنه". ولقد رأيت هذا وشعرت به مرارًا وتكرارًا، وأقلقنى أن يكون هذا هو الدافع الداخلى لدىَّ لتضحيتى بوقتى وجهدى مع هذا الفريق. ولا أزال غير واثق من هذا، ومع ذلك فقد كنت قلقًا جدًا بشأنه وكنت أشعر بأن علىَّ أن أفعل شيئًا.

قررت أن أنسى كل أفكار الفوز بالمباريات، وأن أحول الموسم الرياضى إلى شىء مختلف تمامًا. استدعيت الأطفال اللاعبين وأولياء أمورهم وأخبرتهم بأننى سأجعل كل الأطفال يلعبون لأوقات متساوية فى الملعب أيًا كانت درجة موهبة كل منهم، وسألت الجميع عن توقعاتهم، وما يأملون فى الخروج به من الموسم الرياضى. سألت الآباء عن كيفية مساعدة كل ابن من أبنائهم على تحقيق تقدم وإشعاره بالرضا عن نفسه. وبعد ذلك أوضحت لهم ما كنت أتوقعه كمدرب لأبنائهم. اندهش الآباء من مبادرتى بشأن أبنائهم فأرادوا مساعدتى بكل طريقة ممكنة، وأصبحوا جزءًا من العملية بطريقة لم أرها من قبل أثناء مسيرتى كمدرب.



ظل الأطفال سيئين، ولكنهم لم يكونوا يعرفون ذلك، وكانوا يلعبون بحماس. توقفنا عن مواصلة التسجيل ـ ولم نهتم بذلك ـ وكنا نشعر بالمتعة، وكان الأطفال يشعرون بالرضا الكبير عن أنفسهم".

ظل الأطفال سيئين، ولكنهم لم يكونوا يعرفون ذلك، وكانوا يلعبون بحماس. توقفنا عن مواصلة التسجيل ـ ولم نهتم بذلك ـ وكنا نشعر بالمتعة، وكان الأطفال يشعرون بالرضا الكبير عن أنفسهم. وقد عانى الأطفال الثلاثة الجيدون فى بداية تطبيق هذا الأسلوب، ولكنهم تعلموا بسرعة أن يتوافقوا معه. وفى نهاية الموسم قال لى ابنى ذو العشرة أعوام: "حسنٌ يا أبى، هذا الفريق ليس جيدًا، ومع ذلك فإن الأطفال يحبونك بالتأكيد، ويقولون جميعًا إن هذه أول مرة يلعبون فيها بنفس قدر وقت لعب اللاعبين الجيدين. وأعتقد أن هذا عدل. ويتساءل كل الأطفال إن كنت ستدربهم فى العام القادم".



إنه من المثير مدى رغبتنا فى أن يلعب أبناؤنا فى فريق الناشئين ويتصرفون كما لو كانوا راشدين فى حين أننا كثيرًا ما نتصرف كأطفال بينما نشاهدهم يلعبون! يا لها من قدرة رائعة كان هذا المدرب يتمتع بها ليعيد تسمية عمله من منافسة بها فائز وخاسر إلى تعلم ومتعة. وقد فعل هذا باستخدام وعيه بذاته، ومشاركة الأطفال والحصول على الاقتناع الانفعالى من الآباء. إن كل شىء تقريبًا يعتمد على تعريف كلمة "فوز"؛ فإذا كان معناها هزيمة المنافس، فسوف تتبع كل السلوكيات والتوجهات من هذا التعريف. أما إذا كان الفوز يعنى المشاركة المتساوية، والمتعة والتعلم، فستتبع كل السلوكيات من هذا التعريف. من المهم للغاية أن يكون لدينا تعريف واضح ومنطقى لكلمة "فوز" منذ البداية.

إنقاذ كنز تاريخى

أثناء قراءتك القصة التالية، حاول أن تستشعر الإثارة والمبادرة للأم التى أشركت أسرتها بالكامل فى مشروع مهم لخدمة المجتمع، ثم تصور مدى عمق دروس الحياة فى هذه القصة.

كنت أخطط أنا وزوجى لأن يكمل دراسته الجامعية قبل أن نبنى منزل أحلامنا. وإلى أن يحدث ذلك، كنا نسكن نحن وأبناؤنا الثلاثة فى شقة صغيرة فى وسط المدينة. وعلى بعد بضع بنايات من شرفة شقتنا كان يوجد مبنى تاريخى قديم اسمه ميدان الأكاديمية (أكاديمى سكوير). وكان الموقع قد أصبح حطامًا، ومع ذلك فقد كنت لا أزال أستطيع استشعار روعة أيامه التى ولت. كنت قد عرفت أن هذا المبنى الجميل كان مركزًا للتعليم مع بداية القرن الماضى، وهو الآن واحد من أكثر المواقع التاريخية قيمة فى غرب الولايات المتحدة.

أحببت ذلك الكنز التاريخى بسرعة، وكنت كلما مررت بسيارتى بجواره تفكرت فى القصص التى تحتويها جدرانه وفى مصيره. وكان أبنائى يلاحظون هذا المعلم التاريخى أثناء جولاتهم حول المدينة ويطلقون تعليقاتهم عن هذا المبنى العتيق.

وذات يوم - وأثناء ذهابى مع أبنائى لمكتبة المدينة - اكتشفنا خطة لإعادة تجديد الأكاديمية القديمة وتحويلها إلى مكتبة جديدة للمدينة. غمرتنى البهجة، ولكننى علمت أيضًا أنه إذا فشل هذا الاقتراح بتحويل المبنى إلى مكتبة سيتم هدمه. تزايدت المعارضة لتلك الخطة بسبب مخاوف من مسألة التمويل، ولكننى كنت على يقين من أن تحويل المبنى إلى مكتبة هو أفضل ما يمكن فعله. وبالإضافة لذلك فإن عائلتى تحب المكتبات، فكثيرًا ما نزور المكتبات العامة أثناء إجازاتنا؛ لذلك كان هذا المشروع رائعًا بالنسبة لنا.

جمعت زوجى وأبنائى عندما علمت بوجود اقتراع على هذا المشروع، وقررت أن نشارك فصممت لافتات وملصقات لأصدقائنا وجيراننا قبل موعد التصويت بأسبوع. وفى الليلة السابقة للانتخابات، جمعت أبنائى وحملنا لافتات صنعناها بأنفسنا وذهبنا بها إلى المبنى القديم، وسرعان ما انضم إلينا بعض الطلبة، ثم تبعهم آخرون أيضًا وانضموا إلينا.

ورغم برودة الليل، فقد وقفت مع أبنائى (وكانت أعمارهم سبعة أعوام، وأربعة أعوام، وعامين) نلوح باللافتات للسيارات المارة. وكان أبنائى يقفزون من الإثارة وهم يرددون: "سننقذ الأكاديمية حتى لا يهدموها". وفى تلك الليلة ظهرنا فى نشرات الأخبار فى التليفزيون المحلى، فشعر الأطفال بإثارة كبيرة حتى إننا قررنا مواصلة المسيرة فى اليوم التالى - يوم الاقتراع. وفى هذا اليوم انضم إلينا الكثيرون فى مسيرتنا لإنقاذ تاريخنا.

وكم كانت نشوتنا عندما نجح الاقتراع، ورغم ذلك فلم تنته المهمة، حيث وعدت مؤسسة للمواطنين بجمع تبرعات بمبلغ ستة ملايين دولار فى غضون أربعة أشهر لفعل ذلك. وكان الموقف مسألة حياة أو موت؛ فإذا لم يتم جمع هذه الأموال قبل الموعد المحدد ستتم إزالة المبنى. وكانت

عائلتنا مهتمة جدًا بهذا المشروع؛ لذلك شاركنا جماعة المواطنين فى جمع التبرعات.

شعرت بالخوف من فكرة جمع تبرعات بمبلغ ستة ملايين دولارا ما إمكاناتى المالية؟ إننى لم أكن إلا ربة منزل لديها ثلاثة أبناء، وكانت عائلتى تتدبر احتياجاتها بالكاد، ولم يكن من بين من أعرفهم إلا القلائل ممن لديهم بضع دولارات ليتبرعوا بها، ومع ذلك فقد كنت أشعر بأنه من المهم جدًا أن يشارك أناس من أمثالى فى إنقاذ ذلك المعلم التاريخى المهم.

فكرت كثيرًا فى الطرق التى يمكننى المساعدة من خلالها، وشعرت بأن العائلات، والمواطنين العاديين فى مجتمعى ينبغى أن يكونوا جزءًا من هذا الجهد القيم. وكنت كلما ازددت تفكيرًا فى الموضوع، ازداد ما أتوصل إليه من أفكار، مما أدى بى فى النهاية إلى تدشين (حملة تحرك مجتمع النقود البسيطة). لم تكن أفكارى لتؤدى إلى تجميع ملايين الدولارات، ولكنها كانت ستزيد وعى المجتمع، وستجعل للمجهودات التى تقدمها العائلات مردودًا.

وأثناء الشهور الأربعة للعملية الجادة فى جمع التبرعات، شاركت أسرتى بقوة فى هذا الجهد، فكان كل من يتصل بنا فى المنزل يسمع الرسالة التى تركها أبناؤنا على جهاز الرد الآلى: "نأسف لعدم وجودنا فى المنزل، فقد خرجنا لننقذ مبنى الأكاديمية". وكان ذلك الوقت من أكثر الأوقات انشغالاً فى حياتنا، ولكنه كان أيضًا واحدًا من أكثرها بهجة وإرضاء.

كنت على يقين من أن أسرتنا تستطيع فعل الكثير، وقد وظفت كل مواهبى أفضل توظيف ممكن، وشعرت بقدر هائل من الأمل والتشجيع لمعرفتى أن أبنائى سيجوبون ممرات المكتبة العامة الجديدة تمامًا كما كانت جدتهم تفعل عندما كانت تتلقى دروسها فى هذا المبنى منذ أربعين عامًا مضت. وكان هذا بلا شك جزءًا من موروث أبنائى، وجزءًا من مستقبلهم. وكنت أريدهم هم وغيرهم من أطفال مجتمعنا أن يكونوا قادرين على أن يقولوا: "لقد ساعدنا فى إنقاذ الأكاديمية".

وقد شارك أبنائى وأطفال كثيرون غيرهم فى مسابقة فنية وأدبية ساعدتُ فى إعدادها. وكان لدينا مائة إسهام من أطفال المدارس، وقد أبدى كبار السن فى دور رعاية المسنين سعادتهم فى الإشراف على هذه الإسهامات.

رأيت أبنائى وهم يدخرون بنساتهم القليلة ليتبرعوا بها، حيث كنا نذهب للمكتبة عدة مرات شهريًا لنضع هذه البنسات فى حوض الأسماك. كانت ابنتى "كارين" تحتفظ ببنساتها فى إبريق صغير للشاى، وكان ابنى "جوى" يدخر نقوده فى صندوق صغير. أما "كيت" الصغيرة، فقد وضعت فى حوض الأسماك أكبر عدد من البنسات تستطيع الحصول عليه لتضعه فى الحوض. وقد أصبح هذا طقسًا مألوفًا لدى الأطفال الآخرين أيضًا، وكانوا جميعًا يشعرون بالفخر وهم يشاهدون حوض الأسماك يمتلئ حتى آخره.

وقد ساعدتُ أيضًا فى تنظيم سباق جرى لمسافة خمسة كيلومترات شارك فيه المئات من شباب ومسنين، بل ومعاقين للحفاظ على موروثنا. وقد أثرت فىَّ رؤيتى لكل هؤلاء الناس حيث شعرت فى وجوههم بإحساس حقيقى بالفخر بمجتمعنا فى ذلك اليوم.

وكان أكثر ما مس قلبى هو ما حدث أثناء يوم تنظيف ميدان الأكاديمية، حيث شاهدت الأطفال يقتلعون الحشائش، ويرفعون المخلفات، وأوراق الأشجار، ويجمعون القمامة وهم سعداء. وشعرت بمثل ذلك الفخر عندما رأيت ابنىَّ يعملان دون شكوى أو تذمر. كان هناك الكثيرون بجانبنا - جيراننا، وعائلتنا، وأصدقاؤنا، ومواطنون آخرون - كلهم متطوعون.

وحتى يتم أداء العمل بالصورة الصحيحة، فقد أحضر والدى كل أنواع أدوات الحدائق، ومولدًا كهربائيًا يعمل بالغاز لتشغيل الأدوات الكهربائية. أما والدتى فقد ساعدت الأطفال على زراعة الأزهار فى الفسقية القديمة المهجورة أمام المبنى، وكانت تأتى مرتين أسبوعيًا على مدار أشهر مع أبنائى ومعهم أوعية مليئة بالماء لرى الأزهار. شاهد الأطفال هذه الأزهار وهى تنمو ورعوها فى حب حتى الخريف التالى حيث ذبلت كما يحدث لكل الأزهار.

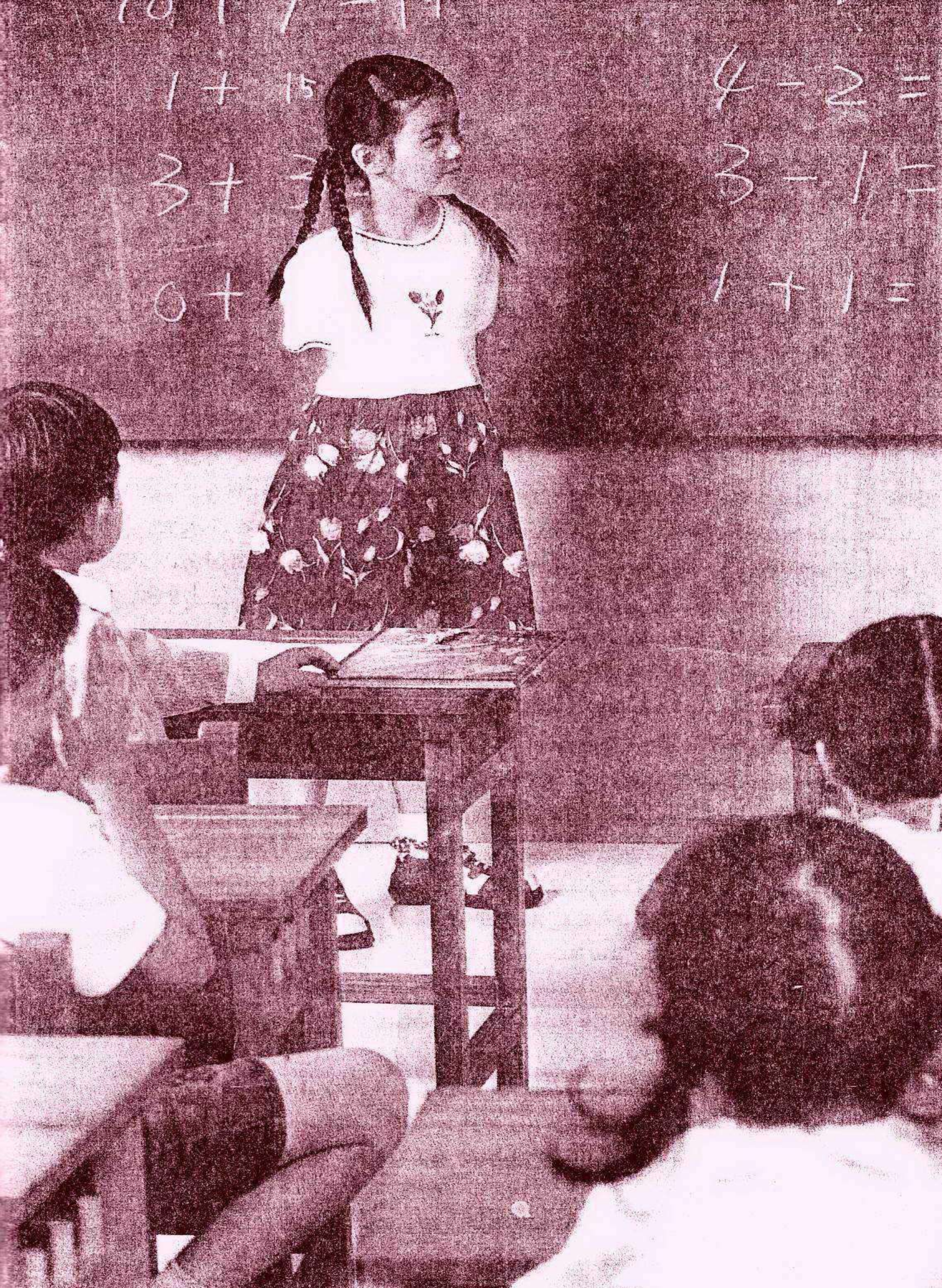
وفى النهاية جاء اليوم الموعود، حيث حل الموعد النهائى المخيف لإنقاذ مبنى الأكاديمية وهو اليوم الذى كان قلبى معلقًا به. حدث نشاط محموم حثيث فى آخر لحظة مما أدى إلى توفير الملايين الستة من الدولارات.. دولار بدولار، وبنس ببنس! وعندها أصبح بمقدور الحى بكامله - من أفراد، وعائلات، ومؤسسات، وأطفال بالتحديد - الاحتفال بهذا الانتصار. لقد كان وقتًا لا ينسى.

وبسبب تلك الجهود الحثيثة للكثير من الناس، فقد أحيينا الموروث الثمين لمدينتنا، حيث ستستقبل الأكاديمية القرن الواحد والعشرين وهى تحتضن الأطفال مجددًا وهم يركضون عبر ردهاتها باحثين عن كتب ليقرءوها. وأنا أحب أن أعتقد أن عائلتى قد أسهمت فى ذلك الجهد النبيل، ولكن الأهم من ذلك أن هذا الجهد قد ترك أثرًا إيجابيًا على عائلتى - وخاصة أبنائى - حيث أصبحوا يعرفون أن ما يفعلونه، وما يؤمنون به، وما يعملون بجد لتحقيقه سيكون له مردوده. إن الجهود التى بذلوها مهمة، وقد عرفوا أنهم إذا آمنوا بشىء، فسوف يستطيعون تحقيقه.

يحدث شىء رائع وأشبه بالسحر عندما يكون لدى الناس هدف أكبر من ذواتهم ومن كل منهم على حدة. وتوضح القصة السابقة هذه الفكرة بجلاء. عندما نعيش غير متمركزين على أنفسنا ومتحلين بالحب وتقديم الخدمة، فإننا لا نجد أنفسنا فحسب، بل ونشكل شهامة الروح أيضًا.

هل يمكنك تخيل الأثر الذى تركته الأم فى هذه القصة على حياة أبنائها بإشراكها لهم فى قضية ذات قيمة؟ هل يمكنك تخيل أثر هذه الخبرة الواضحة على قوة الرؤية المشتركة (العادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك)؟ لقد كان سلم هذه السيدة مستندًا إلى الجدار الصحيح فعلًا. وليس هناك أى قدر من التقدير الاجتماعى أو الثروة يمكن مقارنته بإنجازها الرائع والمتسامى، والدرس الذى يقول إن السعادة والبهجة الحقيقيين لا ينبعان إلا من خدمة الآخرين وتقديم الإسهام.

"لا أعرف ما أقداركم، ولكننى أعرف شيئًا واحدًا، هو أن من سيتمتعون بالسعادة منكم هم فقط أولئك الذين يبحثون عن كيفية خدمة الآخرين ويخدمونهم" . ـ ألبرت شويتزر


4-2=
3-1=
1+1=

ساوث بند - إنديانا: التوصل لمجتمع أفضل عبر الأجيال

تساءل الكثيرون عن كيفية تطبيق العادات السبع على مجتمع كامل. القصة التالية أطول من معظم القصص، وتحتاج للمزيد من الجهد والدراسة، ولكننى أنصحك ببذل هذا الجهد. أعتقد أن هذه القصة ستثير رؤية بما هو ممكن فى المجتمعات عبر العالم. لاحظ كيف أن الأساس يكمن بداخل الأفراد الذين عملوا بداخل دائرة نفوذهم (العادة الأولى: كن مبادرًا). لقد عملوا على تحسين أشياء يستطيعون التعامل معها بغض النظر عن حجمها. وتوضح هذه القصة أسلوبًا من الداخل للخارج، وستلاحظ أنها ليست قصة للمعجزات أو العلاجات السريعة، بل هى نمط يتطور ببطء من الفهم والرعاية والاحترام بين الناس. والراوى فى القصة التالية هو أنا.

منذ خمسين عامًا كانت مدينة ساوث بند بولاية إنديانا مدينة صناعية مزدهرة، حيث كانت تضم شركة ستوديبكر لصناعة السيارات، وكان معظم قاعدتها الضريبية متأصلًا فى صناعة السيارات وموردى إطاراتها المتعددين. أما اليوم، فإن ما تشتهر به مدينة ساوث بند هو جامعة نوتردام. وبعيدًا عن رجال الدين الذين يديرون هذه المؤسسة التعليمية المرموقة، فإن معظم قوة العمل فى المدينة حاليًّا يعملون بالخدمات أو تصنيع البلاستيك عالى التقنية أو الإلكترونيات.

ومع ذلك، فقد ظل مجتمع مدينة ساوث بند متنوعًا، ولم يكن محصنًا ضد المشاكل التى تصيب المجتمعات بوجه عام، حيث أصبحت العائلة التى تعولها الأم، والأبناء الذين لا يراهم آباؤهم إلا نادرًا لانشغالهم فى أعمالهم، وتفسخ الأسرة الممتدة أساسًا للكثير من المشاكل التى تعانى منها ساوث بند. ومثلها مثل الكثير من مدن الولايات المتحدة، فإن التحديات التى تواجهها المدينة تتراوح بين جرائم الأحداث، وعنف العصابات، وإدمان المراهقين للمخدرات، وضعف مهارات قوة العمل، فى الوقت الذى سبب فيه كبر سن جيل طفرة مواليد ما بعد الحرب العالمية الثانية، وضعف معدل المواليد فى الأجيال التالية، زيادة كبيرة فى الطلب على العمال المؤهلين.

فى عام ١٩٩٣، أكمل "ديفيد جاريت" - وهو محاسب قانونى من ساوث بند - تدريبه على العادات السبع. ووضع رسالة وجملة رسالة. وكانت رسالته كما قال: "أن ننشر العادات السبع فى كل أنحاء المجتمع".

وقال "جاريت": "كنت من أعضاء مجلس إدارة مكتب خدمات الشباب فى ساوث بند، وكنا نتعامل مع الكثيرين من الشباب مدمنى المخدرات، والهاربين من ذويهم، والمراهقات الأمهات دون زواج، ومن يعانون من مشاكل وصعاب. ظللت بمجلس إدارة المكتب لمدة ثمانى سنوات رأيت خلالها نفس الدائرة تتكرر بداخل العائلات. كنا قد نجحنا مع بعض الأفراد، ومع ذلك فإن كسر الدائرة التى تجعل من تعرضوا لإساءة المعاملة فى طفولتهم يسيئون معاملة أبنائهم عندما يتزوجون وينجبون هو تحد طويل الأمد. إننا نسأل أنفسنا دائمًا عما سنفعله للأجيال التالية. ويبدو لى أن ضعف تقدير الذات قد لعب دورًا كبيرًا فى معظم ما كنا نواجهه من مشاكل. كنت

أعتقد أننا إذا وجدنا طريقة نقدم للشباب من خلالها شيئًا يشعرهم بالرضا عن أنفسهم وعن حياتهم، فربما أثر هذا تأثيرًا هائلًا على حياتهم وعلى المجتمع".

رأى "جاريت" أن الخطوة الإيجابية الأولى لتحقيق هذا الهدف هى إتاحة التدريب على العادات السبع لأكبر عدد من سكان ساوذ بند من خلال تقديم طلب الحصول على رخصة (مجتمع قائم على المبادئ). وكانت هذه العملية تتضمن تجميع المؤسسات من كل أنحاء المدينة ووضع رؤية وخطة لتعليم وتطبيق مبادئ العادات السبع على مستوى القاعدة.

وكان هذا يعنى فى مدينة ساوذ بند حشد الموارد الجماعية لغرفة التجارة، وجامعة نوتردام، والمستشفيات، ومراكز رعاية المسنين، والمدارس، والمكتبات، وجمعيات الشباب الاجتماعية، ومجموعة متنوعة من مؤسسات الأعمال ونوادى الخدمات المحلية. حصلت غرفة تجارة ساوذ بند على رخصة تعليم المبادئ السبع، حيث تم تدريب آلاف الناس على دورات تعليمية على مدار عدة سنوات، وكان الموظفون أو المؤسسات التابعة لغرفة التجارة هى من يقدم ذلك التدريب. وأصبح "جاريت" مشرفًا فى عملية التدريب، وقام مكتبه المحاسبى - كراو تشيزك - بتدريب حوالى أربعمائة موظف.

تجميع جيلين معًا لتحقيق موقف يفوز كل أطرافه على مستوى المجتمع

كان الهدف البسيط لـ "جاريت" هو تقديم المادة التعليمية عبر أنحاء المجتمع وغرس البذور التى ستنمو وتزدهر. وكان يدرك أن هذه عملية طويلة الأجل، أى أن نتائجها لن تظهر قبل عدة أعوام، ومع ذلك فقد ظهر بالفعل بعض البوادر المشجعة.

فبعد أن التحقت سيدة - واسمها "كاثى نيومان" - بالبرنامج التدريبى فى ساوذ بند ظهرت لها الفرصة لتطبيق ما تعلمته فى علاج أمرين كانا يهمانها. وكانت "نيومان" تمارس العمل التطوعى بدوام كامل فى المدارس المتوسطة فى ساوذ بند، وهى زوجة "إدوارد نيومان" - الرئيس التنفيذى لمؤسسة هولى كروس كير سيرفسز التى تدير ثلاثة مراكز لرعاية كبار السن تشمل ١١٠ آلاف نزيل فى هذه المدينة من مدن الغرب الأوسط.

وقد لاحظت "كاثى نيومان" أثناء عملها التطوعى بمدارس ساوذ بند أن عددًا كبيرًا من أطفال المدارس يبدو أنهم يفتقرون لتقدير الذات والوجهة، ويتأثرون بقوة بالمؤثرات السلبية. وكان الأثر قصير الأمد لهذا الوضع هو المشاكل الانضباطية فى المدارس وزيادة معدل جرائم الأحداث. أما الأثر طويل الأمد له فهو التآكل الاجتماعى وظهور جيل غير مؤهل لتقديم إسهام إيجابى سواء للعمل أو المجتمع، وغير ذلك من المشاكل.

تعلمت "كاثى نيومان" من خلال عمل زوجها أن العزلة الاجتماعية وعدم المشاركة توجد أيضًا على الطرف الآخر من الطيف بين الأجيال، حيث إن الكثيرين من كبار السن من نزلاء دور رعاية المسنين معرضون أيضًا لهذه المشاكل بسبب أمور ترتبط بتفكك العائلات والانعزال عن المجتمع بوجه عام.

ولم تكن "كاثى نيومان" وحدها من أدرك هذه الأمور، ولكن وضع "كاثى" كان يمكنها من فعل شيء لمعالجة تلك المشاكل عندما تسنح الفرصة. بعد فترة قصيرة من اعتماد مدينة ساوذ بند كمجتمع قائم على المبادئ، شاركت "كاثى نيومان" مع مديرى المدارس، وبرنامج موارد المجتمع القائم على المبادئ فى البحث عن منحة من الشركة الأم للمؤسسة التى يديرها زوجها، وهى هولى كروس هيلث سيستمز، ومؤسستها التمويلية (ميشن آوترتش فند). وكان الهدف علاج المشاكل لدى كلا الجيلين من خلال تجميع الشباب والمسنين معًا لتحقيق صالحهما معًا.

وقد أخذت الحملة التى قاموا بها صورة "مبادرة إثراء بين الأجيال"، وكانت تستهدف إثراء حياة مجموعة متنوعة من سكان ساوذ بند، ولفت الانتباه إلى هذه المدينة على المستوى القومى. وتم تدشين الحملة عام ١٩٩٧ تحت اسم برنامج (الشركات تشجع الطلبة والمدرسين)، وكان البرنامج يتميز بأسلوب ثلاثى يتضمن مبادئ العادات السبع.

فى الخطوة الأولى - تقدم دورات تدريبية للعادات السبع مصممة خصيصًا للطلبة فى الصفين السابع والثامن فى ثلاث مدارس من المدارس المتوسطة الخمس فى المدينة فى محاولة لمساعدة هؤلاء الطلبة على التعامل الفعال مع العلاقات والتطور الشخصى. وكان المدرسون فى هذه المدارس يتلقون التدريب بحيث يصبحون أكثر تأهلًا لإدراج وتقوية لغة ومبادئ العادات السبع فى الفصل الدراسى.

وبدلًا من تعليم العادات السبع فى منهج مستقل بأسلوب متدرج، فقد تم إدراجها فى المنهج التعليمى المدرسى، بحيث يشرحها المدرسون كلما سنحت لهم الفرصة لتوضيح أحد المبادئ أو التأكيد على عادة معينة. إذا علق تلميذ على شخص آخر بصورة غير مقبولة - مثلًا - فقد يقضى المدرس بعض الوقت فى شرح مبدأ الرصيد الانفعالى والعاطفى، وفكرة احترام الغائبين.

كانت "بات شاجداى" - مدرسة العلوم للصف الثامن - تدرس العادات السبع على أنها علم حياة لمدة خمس وأربعين دقيقة أسبوعيًا للطلبة فى مدرسة جاكسون المتوسطة.

وتقول عن تجربتها: "لقد كان هذا سهلًا نوعًا ما لأن الرسالة التى أوصلها تتعلق بالأمور العائلية بدرجة كبيرة. كنت أبدأ بحوار، ثم أنتقل لكل عادة من العادات السبع، وأجعل الطلبة يتحدثون عن حياتهم العائلية والمشاكل التى يعانون منها فى التعامل مع أشقائهم وآبائهم. لابد أن يكون هذا فى صورة مناقشة جماعية، وكنت كمن يفتح الطريق إلى منظر جميل؛ لأن الطلبة كانوا يريدون أن يتحدثوا عن حياتهم.

إذا تعاملتَ مع هذه المادة التعليمية بصورة صحيحة، فيبدو أن هذا يزيل العديد من الطبقات الحمائية التى كونها الناس لأنفسهم؛ لذلك لابد أن تتعامل مع هذه المادة التدريبية على أنها طريقة للتحدث عن حياة التلاميذ، وليس كمجموعة من القواعد التى لا بد أن يعيشوا وفقًا لها".

ورغم أن الطلبة كانوا يريدون أن يحكوا لها عن مشاعرهم تجاه تعرضهم للرفض والعزلة، فقد كانوا أقل استعدادًا لقبول مسئوليتهم عن سعادتهم وحياتهم - كما لاحظت "شاجداى".

تقول "شاجداى": "يمكننى أن أظل أقوم بتدريس عادة المبادرة حتى آملًّ، ولكننا مجتمع يسوده اللوم الكثيف الذى لا يخلو منه مكان. وإذا استطعت أن أقلل توجيه الطلبة للوم، فإن هذا يجعل وظيفتى أكثر سهولة فى الفصل. يؤكد التدريب على العادات السبع على أن عليك أن تغير نفسك قبل أن تستطيع تغيير الآخرين. وأنا أقول لتلاميذى إنهم إذا ساروا على هذه الفلسفة، فستتغير حياتهم للأفضل".

البحث عن الفهم بين الأجيال وبناء شعور بقيمة الذات بداخلهم

تم تصميم المكون الثانى من مبادرة (الشركات تشجع الطلبة والمدرسين) للتعامل مع ظاهرة الاغتراب لدى جيل الشباب والمسنين فى ساوذ بند من خلال وضع برنامج لتشجيع التعامل بين طلبة المدارس المتوسطة والمسنين فى مراكز هولى كروس الصحية للمسنين. وكان الهدف تقديم توكيد ودعم إيجابى للتلاميذ من خلال منحهم الفرصة لممارسة مهارات العلاقات، ومحاولة فهم جيل آخر، وتقدير التنوع بصورة أكثر عمقًا.

قالت "شاجداى": "تحدث عن البداية وأنت تضع النهاية فى عقلك. إذا كنت مراهقًا تعمل مع شخص كبير السن، فقد يكون هذا طريقة رائعة للبدء فى التفكير فيما تريد لحياتك أن تتطور إليه. وهذه أيضًا طريقة رائعة لممارسة محاولة الفهم الذى فعلناه ببعض التدريب على مراعاة الآخرين".

وقد صمم البرنامج أيضًا لتحسين حياة وخبرات نزلاء مراكز الرعاية على المدى البعيد بسماحه لهم بالتفاعل مع طلبة المدارس المتوسطة، ومنحهم الفرصة لإقامة علاقات مع أفراد أصغر سنًا فى المجتمع وأسرهم. وقد تم إقامة هذه العلاقة بين الأجيال من خلال الربط بين طلبة كل مدرسة من المدارس الثلاث المتوسطة مع نزلاء أحد مراكز رعاية المسنين.

والعنصر الثالث فى برنامج (الشركات تشجع الطلبة والمدرسين) فى ساوذ بند يتعامل مع مخاوف مستقبل قوة العمل فى المدينة، حيث قدم منسقو البرنامج برنامجًا صحيًّا للحياة العملية لتوعية الشباب بالفرص العديدة فى المدينة فى مجموعة متنوعة من مهن الرعاية الصحية. وقد شارك معظم الطلبة أيضًا فى تعلم العمل بالمراقبة، حيث اتبعوا ولاحظوا العاملين بتقديم الرعاية الصحية على مدار يومهم فى العمل.

فى عام ١٩٩٧ أجرى معهد الإحصاء القومى دراسة على مستوى الولايات المتحدة فكشفت نتائجها أن معدل دوران العمالة بين شباب الموظفين بالشركات القريبة من المشاركة فى المدارس نصف مثيله لدى الشركات الأخرى. وجاء على لسان الباحثين فى تقرير نشرته جريدة نيويورك تايمز: "إن المشاركة الفعالة للمؤسسات فى نظم التعليم المحلية القريبة منها قد تساعدها على

إيجاد قوة عمل مستقبلية تتميز بالمزيد من الاستقرار والاستعداد للعمل، وربما كانت أكثر توافقًا مع مكان العمل مستقبلا".

قوة الرؤية الممتدة

قد يبدو كل ما سبق واضحًا ومحددًا على المستوى النظرى، ومع ذلك فعندما بدأ عدة مئات من طلبة المدارس المتوسطة فى ساوذ بند ممارسة هذه المبادئ مع عدد مناظر من كبار السن، كانت النتائج واعدة وملهمة ومجزية لكل المهتمين.

تخيل العشرات من المراهقين وهم يزرعون الأزهار حول نزل رعاية كبار السن وتقديم المسنين المساعدة والتوجيه لهم. تخيل راقصين شباب مليئين بالحيوية والطاقة يتبادلون الدروس فى رقصة الماكرينا خطوة بخطوة مع مسنين يُعلمون بدورهم الشباب الرقصات التى كانت شائعة فى فترة شبابهم مثل ليندى هوب وجيتربرج.

تخيل أيضًا الوعى الذى سيشعر به مجموعة من شباب لاعبى كرة القدم عندما يكتشفون أن الرجل ذا الشعر الأبيض الذى يحكى لهم الإحصاءات الرياضية هو المدرب المحلى الأسطورى الذى سمى ملعب كرة القدم الذى يلعبون عليه حاليًا باسمه.

تخيل الفهم العميق الذى سيكتسبه الشباب عندما يقدم لهم درس عن الكساد العظيم ليس من خلال الكتب المدرسية بل من خلال التأملات الانفعالية لرجال ونساء كانوا شبابًا ومراهقين عندما فقد آباؤهم وظائفهم، بل ومنازلهم، واحترامهم لأنفسهم أحيانًا بسبب هذا الكساد العظيم.

تخيل البهجة التى سيشعر بها المسنون فى نهايات حياتهم عندما تعتبرهم مجموعة من الشباب أشخاصًا ممتعى الصحبة لدرجة يتوسلون إليهم معها أن يعودوا لاجتماعهم التالى.

لقد حدث كل هذا فى مدينة ساوذ بند.

قالت "ليبى برامليت ـ جاكسون" ـ وهى مدرسة علوم للصف الثامن بمدرسة كلاى ميدل سكول المتوسطة: "حدث الكثير جدًا من الأشياء الرائعة البسيطة التى يصعب وصفها مثل التواصل البصرى، واللمس، وقول فتيان فى الرابعة عشرة من أعمارهم لشيخ كبير إنهم لا يريدون أن يتركوا صحبته ويتمنون لو طال الوقت الذى يقضونه معه ليستمعوا إليه ويتعلموا منه ويتحدثوا معه ـ كل هذا رغم أنهم كانوا مترددين فى البداية بشأن الذهاب إلى دار لرعاية المسنين".

أضافت "ليبى": أعتقد أن البحث عن فهم الآخر هو المبدأ الأول هنا، فهو جزء أساسى من البرنامج".

وقد عبر الكثيرون من الطلبة عن ترددهم، بل وخوفهم من الذهاب لدور رعاية المسنين، حيث لم يكونوا يظنون أن ثمة شيئًا سيتحدثون عنه معهم، وكانوا يخشون من أن يضايقوهم أو يرفضوهم. ولكنهم أدركوا فى النهاية أن المسنين كانوا يقبلونهم أكثر مما يقبلون هم أنفسهم.

تقول "شاجداى" : "أتذكر بالتحديد أربعة طلبة كانوا خائفين فى البداية، ولكننى شاهدتهم وهم يجتازون عملية النمو هذه فى فترة وجيزة. وقد كان هذا مذهلًا. لقد ذهبنا فى رحلة لمشاهدة الطيور، فوجدت هؤلاء الطلبة الأربعة يقفون خارج الحافلة بجوار بعضهم بعضًا ورؤوسهم منخفضة فى احترام، ويبجلون أولئك الشيوخ أثناء نزولهم من الحافلة مما جعلنى أكاد أبكى. لقد كانوا خائفين جدًا ولكنهم أقاموا رابطة مع كبار السن بسرعة.

وعندما قلت لهم إننى فخورة بهم رأيت الدموع تترقرق فى عيونهم، وبدا الأمر كما لو كانت قلوبهم قد تحركت، وتحرروا من الخوف من التعبير عن أنفسهم رغم أن بعضهم كان متقلبى المزاج".

كان الطلبة فى جماعات مشاهدة الطيور - الذين يصحبون نزلاء دور المسنين للمشاركة فى برنامج قومى للطيور - ودودين بشكل خاص مع شيخ حضر أول اجتماع معهم وهو يرتدى معطفًا ورابطة عنق، ويحمل حزمة أشياء بيده. وقف الرجل - الذى قلما غادر غرفته أو دخل فى علاقات اجتماعية فى بداية دخوله مركز الرعاية - ليُرى الطلبة مجموعته من آثار أودوبون القديمة، ثم بدأ يتحدث معهم عن مشاهدته للطيور من نافذة مكتبه أثناء عمله أستاذًا بجامعة نوتردام. ونظرًا للدفء الذى حظى به من جمهوره، فقد استطرد ليوضح لهم أنه كان أيضًا من رياضيى المدينة وأنه ألف كتابًا عن جامعة نوتردام وأراهم إياه أيضًا.

تقول "شاجداى" : "انفتح الشيخ معهم، وكان لديه شىء جذب الفتيان إليه، فعندما سألهم إن كان من بينهم من يريد نسخة من كتابه موقعة باسمه رفع الكثيرون منهم أيديهم. وكنت واثقة من أن بعض هؤلاء كان يفعل هذا بدافع من المجاملة، ولكن عندما ظهر الإحباط على وجه أحد الفتية لعدم وجود نسخ كافية من الكتاب ذهب الشيخ إلى غرفته وعاد ببطاقة بيسبول وقع عليها باسمه وأعطاها له، فقد كان لاعبًا فى فريق رياضى كبير، وهذا ما لم يكن يعرفه أى من نزلاء دار الرعاية من زملائه".

بدا الرجل المسن كما لو كان يستمد القوة من حيوية الفتية وطاقتهم، وعندما طلبوا منه حضور اجتماعات تالية، بدا أنه مبتهج. حضر الرجل اجتماعين تاليين، وقبل أن يحضر الثالث، أبلغت إدارة دار الرعاية إدارة المدرسة بأنه قد توفى بصورة مفاجئة.

قالت المُدرسة: "وقد أثرت وفاته على الطلبة تأثيرًا كبيرًا، وحزنوا عليه جدًا، فاندهشت من هذا، ولكننى أعتقد أن هذا أيضًا فيه درس لنتعلمه".

ورغم خشية بعض المدرسين من اتساع الهوة بين الشباب والمسنين؛ فقد بدا الشباب تواقين لصحبة المسنين الذين لم يكونوا يصدرون عليهم أحكامًا، والذين كانوا يعتمدون عليهم للحصول على الدعم.

قالت "كاثى نيومان" : "كان ثمة تبادل فى الأخذ والعطاء بين هذين الجيلين، وهذا الشىء كان مفقودًا عندما يوضع الراشدون من متوسطى السن فى المعادلة، وذلك لأن متوسطى السن يتعاملون مع الأمور بجدية زائدة بعكس هاتين الفئتين العمريتين. عندما يصبغ مراهق شعره

باللون الأرجوانى ويرتدى قميصًا صارخًا، يغلب علينا أن نمنعه من الخروج أما هؤلاء المسنون فإنهم يشعرون بالإثارة والسعادة لذلك".

وقد شارك الطلبة بوجه خاص مع شركائهم المسنين أثناء اختبار يطلب منهم خلاله أن يجمعوا قصص حياة المسنين فى دار الرعاية ثم يعبرون عن هذه القصص بحماس بمجموعة متنوعة من الوسائل الإبداعية.

قالت "كاثى نيومان": "وكان هناك الكثير من الأعمال الفنية، حيث قدم البعض عروضًا تقديمية أو أغانى دراماتيكية، حيث كان هناك طالب مبهور بقصة حياة أحد المسنين ونما لديه احترام كبير لهذا المسن لدرجة صنع معها بهدوء لحافًا به عشرين أو ثلاثين مربعًا قصصيًا يصور حياة ذلك المسن. لم يخبر ذلك الفتى أحدًا بأنه يفعل ذلك، بل فعله بدافع الاهتمام والحب والرغبة فى إسعاد المسن فحسب. وعندما رأت مدرسته ما فعله ذهلت. وقالت عائلة ذلك المسن إنهم لاحظوا تغيرًا كبيرًا فى قدرات قريبهم الاجتماعية، حيث كان ذلك المسن - قبل برنامج طلبة المدارس المتوسطة - يعمل مدرسًا، وكانت له رجل مبتورة، ولم يكن يترك غرفته إلا نادرًا. ولكن عندما بدأ الطلبة الشباب يزورونه، نهض من فراشه بصورة مفاجئة، وبدأ يرتدى ملابسه صباحًا دون أية مساعدة، حيث كان الطلبة يجدونه ينتظرهم أمام غرفته على مقعده المتحرك، بل إنه طلب من ابنه أن يحضر له بعض الهدايا التذكارية من البيت حتى يقدمها لهؤلاء الطلبة الشباب. لقد تغيرت شخصيته وتوجهه تغيرًا كاملًا. وكان من الرائع أن أرى التفاعل بينه وبينهم".

الذهاب إلى مكان آخر قد يؤدى إلى اكتشاف الذات

كان تلاميذ الأستاذة " ليبى براmليت - جاكسون" قد شكلوا علاقات قوية مع نزلاء دار هولى كروس كير، ومركز إعادة التأهيل. ومثل ٣٥٠ تلميذًا آخر من تلاميذ المدارس المتوسطة الذين شاركوا فى برنامج (الشركات تشجع الطلبة والمدرسين)، فقد كان أول ما تعلمه هؤلاء التلاميذ هو أن يفهموا شركاءهم المسنين، والذين كان الكثيرون منهم على مقاعد متحركة أو يعانون من ألزهايمر، أو داء باركنسون، أو غيرهما من الأمراض المرتبطة بالشيخوخة.

قال "إدوارد نيومان": "قبل أن يأتى هؤلاء الطلبة إلى نزلنا، كانوا يقضون كل يومهم فى منتزه المدينة يمارسون أنشطة تعلمهم آثار التقدم فى العمر، وتحررهم فى نفس الوقت من العديد من الأساطير التى ترتبط فى أذهانهم بالشيخوخة. لقد قاموا بسباقات كراسى متحركة فى أرضية من الحصى، وارتدوا نظارات مطلية بنوع خاص من الدهون ليدركوا كيف يرى المصابون العالم من خلال عدسة عين معتمة. لقد كانوا يعاينون عددًا من المشاكل التى يواجهها يوميًا المسنون الذين سوف يتعاملون معهم حتى يفهموهم جيدًا".

وقد لاحظت "براmليت - جاكسون" أن الكثيرين من تلاميذها قد اكتسبوا ثقة بالنفس ووعيًا جراء ارتباطهم بشركائهم المسنين فى البرنامج، وقد حصل الفصل الذى تدرس له على لقب

الفصل المثالى للعام من قبل وكالة ساوذ بند لكبار السن نظرًا لمشاركتهم فى برنامج (الشركات تشجع الطلبة والمدرسين)، وهو البرنامج الذى صنفته مجلة *Womans Day* على أنه واحد من أكثر البرامج التعليمية ابتكارًا فى الولايات المتحدة. كان التقدير الخارجى لهذه الجهود موضع ترحيب، ولكن المكافآت الذاتية عليه كانت أعظم بكثير بكل تأكيد.

قالت المدرسة: "كان أحد طلبتنا انطوائيًا جدًا، فلم يكن يستطيع أن يتحدث أمام الآخرين ولم يكن له أصدقاء كثيرون، ولكنه أصبح مع نهاية العام أكثر استعدادًا للتعبير عن نفسه، بل إنه صادَق الكثير من الطلبة فى المدرسة".

وقد ذهل المدرسون للغاية عندما حدث تحول شامل لطالب آخر ويدعى "جوش". وكان "جوش" تلميذًا مشاغبًا فى الصف الثامن وكثير المشاكل ومشاكسًا عندما بدأ نوع من الألفة ينشأ بينه وبين المسنين، وبخاصة عجوز كان اسمها "فيوليت". ذهل المدرسون ذات يوم عندما رأوا الفتى يطلى أظافر "فيوليت" برقة وحرص. وقال أحد مدرسيه عنه: "تحسنت نسبة حضور جوش إلى المدرسة ودرجاته، وفى النهاية شعر بأنه كفء فى شىء، وأثر هذا عليه فى الفصل".

ومن جانبهم، قال طلبة "برامليت - جاكسون" إن تعرفهم على نزلاء دور الرعاية قد ساعدهم على تحسين فهمهم لعدم الشعور بالخوف من أن يصبحوا مسنين.

قالت طالبة فى الرابعة عشرة من عمرها: "لقد منحتنى هذه التجربة منظورًا جديدًا تمامًا، حيث جعلنى الاستماع لقصصهم أفكر من منظور المدى البعيد بشأن مدى تأثير ما أفعله على حياتى فيما بعد".

وأضاف طالب فى الثالثة عشرة من عمره: "كان الكثيرون من الطلبة يخافون من المسنين ومن الموت، ولكننا عندما عرفنا الكثير عن هذه الأمور أدركنا أنه ليس من السيئ أن تتقدم بنا السن".

ولم تكن زيادة الفهم هى الميزة الوحيدة التى تمتع بها المشاركون فى البرنامج. كان الكثيرون من نزلاء دار رعاية المسنين فى سانت جوزيف يعانون من ألزهايمر، وغيره من المشاكل الذهنية التى عزلتهم عن بقية العالم. وقد منح العديد من المرضى المسنين حضور شباب صغار إليهم واستعدادهم للتواصل معهم حياة جديدة، وزاد من شعور الجميع المشاركين بالمجتمع.

قال "جريج بيركنز" - وهو أحد العاملين بدار رعاية سانت جوزيف: "لقد حدثت أشياء رائعة عندما بدأ الطرفان يتفاعلان ويقيمان رابطة، ففى العام الماضى جاءت إلينا فتاة فى المدرسة المتوسطة فى يوم عيد الحب. حضرت الفتاة لزيارة أحد مرضى ألزهايمر لدينا، ولم يكن ذلك النزيل يستطيع التواصل لفظيًا أو الاستجابة لمحدثه. ولكن عندما جلست الفتاة مع الشيخ أشرق وجه كليهما، حيث مد الشيخ يده ولمس يديها كما لو كان يعرف أنها متضايقة. وكم كان من المثير أن نرى شخصين - فتاة وعجوزًا - يستجيبان لاحتياجات بعضهما بعضًا.

والآن يأتى شباب وأسرهم لزيارة النزلاء الأكثر ارتباطًا بهم فى الأعياد والإجازات. لقد أقام هؤلاء الطلبة رابطة أقوى وأعظم من مجرد المشاركة فى برنامج مدرسى.

ستظل هذه الذكريات باقية كتاريخ حى للمجتمع، وكطريقة جديدة لفهم الحياة هنا. إن كل المشاركين فى هذا البرنامج فائزون. وهو أشبه بإلقاء حصوات فى بحيرة، حيث تظل الأمواج تتسع وتتسع. لقد أوجدنا جيلًا جديدًا تمامًا من الشباب المهتمين، وأعتقد أننا إذا استطعنا إيجاد ولو ذكرى واحدة لخدمة المجتمع فسوف تنمو هذه الذكرى وتنمو على مدار عدة سنوات".

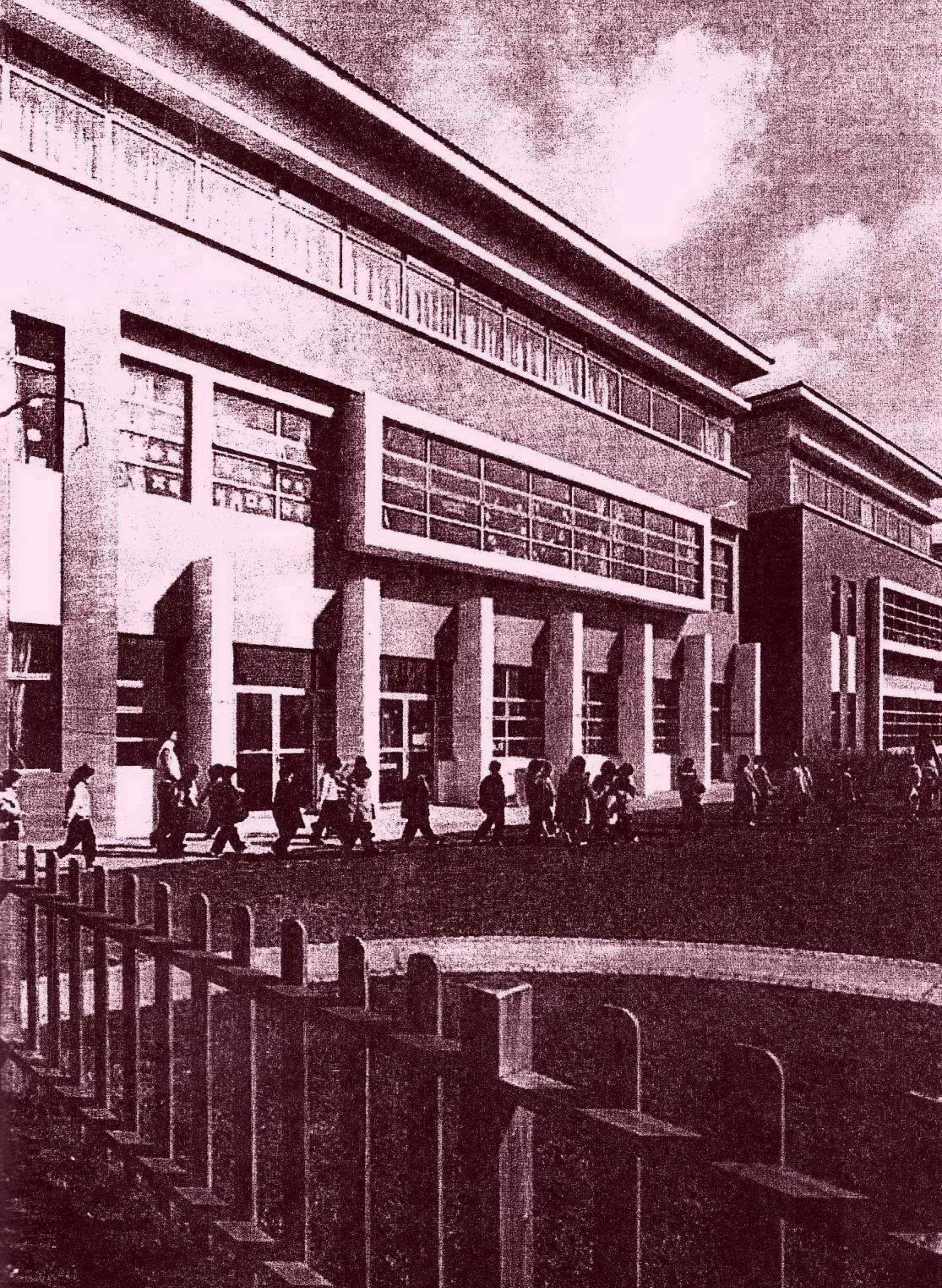
من أهم الأفكار التى تعلمتها فى حياتى المهنية أنه عندما يخرج الناس خارج أنفسهم ويعيشون فى حب ويركزون على هدف أو رؤية أكبر من أنفسهم، فإن هذا يخرج طاقات ومحفزات أعمق لديهم، ويحرر ملكاتهم العليا ومواهبهم. إننا عندما نشرك شخصين أو ثلاثة أو أكثر فى مثل هذا العمل ينتج عن ذلك تعاون إبداعى حقيقى. وعندئذ يصبح الكل أكبر من مجموع أجزائه ـ ليس بالمعنى والصورة المحدودين، بل بالمعنى والصورة الواسعين. ويمكننا أن نتلمس هذه الحكمة لدى عالم الاجتماع "إيميل د ر ـايم" الذى قال: "عندما يكون المزيد كافيًا تنتفى ضرورة القوانين، أما عندما يكون المزيد غير كاف، فإن القوانين لا تُنفذ". وهذه الأنواع من المعايير أو العادات بداخل أية جماعة، أو مجتمع صغير، أو مجتمع أكبر تعبر عن العادات الكبرى لأية ثقافة. وأعتقد أيضًا أنه من الضرورى بناء هذه العادات والمعايير، وإدراجها فى النهاية فى صورة قوانين بحيث يتم وضعها فى إطار مؤسسى. وعندئذ تمثل القوانين المعايير والتوقعات الرسمية، بحيث تتم مساءلة العناصر غير المتوافقة فى المجتمع فى حين أن القوانين نفسها لن تكون ثمة حاجة إليها لدى الأغلبية العظمى للمجتمع.

أفاض اللورد "مولتون" ـ وهو برلمانى بريطانى فى بدايات القرن العشرين ـ فى الحديث عن المجال الثالث ووصفه بأنه ما يؤدى إلى الحياة الاجتماعية الفعالة الكفء. وكان يرى أن المجال الأول هو القانون الإيجابى أو الحكومة، وهو ما يمثل القوة. والمجال الثانى يمثل حرية الاختيار الفردى. والمجال الثالث، يمثل المنطقة المشتركة التى يختار الأفراد فيها بكامل حريتهم أن يعيشوا وفقًا للأخلاق والتحضر والقيم التى ترفع مستوى المجتمع وتزيد من استقامته، وتحافظ على وحدته وسلامه، وتطوره الدائم. وقد أطلق "مولتون" على هذا المجال الوسطى أو المجال الثالث: "إطاعة ما هو غير ملزم". وهذا المجال ـ بصورة من الصور ـ ليس أسلوبًا من الخارج للداخل تفرضه الحكومة، بل أسلوب من الداخل للخارج يختاره الأفراد، حيث يختارون بإرادتهم أن يعيشوا حياتهم وفقًا للقيم، وهى القيم التى تصبح قلب وروح الجماهير التى تؤدى إلى ظهور مجتمع صحى متحضر.



موسم العودة للمدارس

- "شارلي دوكسي _ ستوكديل": مدرسة الصف السادس بمدرسة مونت فيستا الابتدائية
- مواجهة المأساة
- التخلص من كل تلك "السخافات"
- تلاميذ، أم عملاء؟
- حاول أن تطرد المدرس الثابت فحسب
- هذا الفصل... ملكي!



"شارلى دوكسى - ستوكديل": مدرسة الصف السادس بمدرسة مونت فيستا الابتدائية

أثناء دراستك لأهداف ووسائل هذه المُدرسة الرائعة، لاحظ كيف استطاعت تشجيع تلاميذها ليس على فهم العادات السبع فحسب، بل والرجوع إليها دائمًا فى تعريف السلوكيات المختلفة. إن وجود لغة اجتماعية مشتركة أمر أساسى فى بناء الثقافة.

منذ بضع سنوات - وأثناء حفل توزيع جوائز فى مدرسة كوبر هيلز الثانوية - بمدينة ساوث جوردون بولاية يوتا، حصل اثنا عشر طالبًا على جوائز ستيرلينج سكولار أواردز على تفوقهم العلمى وقيادتهم الجيدة. ولم يكن فى الحفل شىء غير معتاد إلا قول أحد الآباء ممن حضروا الحفل إن الطلبة الذين تم تكريمهم قد تعلموا على يد نفس المُدرسة فى صفهم السادس بالمدرسة الابتدائية. لقد تتلمذ كل هؤلاء الطلبة على يدى، ولم أكن أدرك هذا إلا عندما حضر ذلك الأب لى وسألنى عن السر فى تخريجى الدائم لمثل هؤلاء الطلبة المتفوقين، فقلت له إنه ليس هناك سر فى ذلك، بل العادات السبع.

جمعت فى الفترة الأخيرة مجموعة من الخطابات التى كتبها لى التلاميذ الذين درست لهم، ورغم أن كل تلك الخطابات عزيزة علىَّ، فإن أحدها يضرب وترًا معينًا فى مشاعرى، ويبدأ هذا الخطاب بجملة: *"لقد دخلت فصل الأستاذة "دوكسى" واحدة من أكثر الناس خوفًا، فأصبحت أتحلى بالمبادرة فى تعلم السيطرة على نوبات الخوف لدىَّ"*.

وكانت صاحبة هذا الخطاب تلميذة اسمها "هايدى"، وكانت عندما التحقت بالصف السادس فتاة خجولة منسحبة على الرغم من ذكائها الذى كان يتوقد تحت صمتها. ومع ذلك، فقد كانت الفتاة شبه عاجزة فى الفصل بسبب خوفها من أن تفشل؛ ففى كل مرة كانت تخفق فى الإجابة الصحيحة فى الفصل، كانت ترتبك وتعذب نفسها لدرجة لا تستطيع معها الانتباه لما تبقى فى يومها الدراسى. ولقد رأيت مثل هذا الموقف كثيرًا أثناء سنوات عملى بالتدريس التى تجاوزت ثلاثين عامًا. وكنت أعتبر أن عصبية "هايدى"، وسرعة انفعالها نوع من المثالية، حيث كانت الفتاة تعيش فى خوف مريع من الفشل.

كان النموذج الذى يحركها هو: "لا أستطيع حل المسائل بدون مساعدة؛ لأننى ربما أرتكب خطأ". ولم تكن تثق فى نفسها، وهو أمر شائع لدى الأطفال الموهوبين. إن المثالية والخوف من الفشل قد يعيقان بشدة الأطفال الأذكياء إذا لم يتعلموا فى مرحلة مبكرة أن الفشل جزء من عملية التعلم. وحتى أساعد "هايدى" على التغلب على مخاوفها، فقد علمتها وكنت قدوة لها فى المبادرة. وحتى أساعدها على حل مشكلة الرغبة فى الكمال لديها، فقد وضعت ملصقًا على جدار الفصل يوضح العادات السبع وقدمته على أنه "قواعد الفصل"، ومع بداية اليوم الأول من كل عام دراسى أقوم بتمثيل القدوة للأطفال فى هذه العادات وأقوم بتعريف ما أفعله بحيث يبدأ الطلبة فى الفهم. إننى أشرح الكلمات المستخدمة فى العادات السبع وأقول للأطفال إن هذه

هى القواعد التى تحكم الفصل، وأرسل أيضًا ورقة تشرح هذه العادات لكل أولياء أمور الطلبة. وفى الأسبوع الدراسى الثانى أطلب من الأطفال أن يستحضروا أمثلة من حياتهم الأسرية على كل عادة من العادات السبع. وفى الفصل أحرص دائمًا على إدراج هذه العادات فى أسلوبى فى التدريس من خلال تجسيدها فى شخصى واستخدام أمثلة عليها فى المنهج الدراسى. وعلى سبيل المثال، كنت أحدد مشكلة وأبدأ فى العمل على حلها، وأقول للأطفال: "أنا الآن مبادرة"، أو "لقد بدأت هذا الحل للمشكلة والغاية فى ذهنى". وأحرص أيضًا على أن أجعل الطلبة يعبرون لفظيًا عما يفعلونه عندما يقومون بالمبادرة، وأسألهم أسئلة مثل: "إذا كنت مبادرًا هنا، فكيف ستتصرف؟". يجد الطلبة سلوكيات المبادرة فى القصص، وفى دروس التاريخ، بل وفى الرياضيات. كل مادة يمكن أن تتجسد فيها هذه العادات.

لقد كان على "هايدى" أن تتغلب على سلوكها المكتسب، والذى كان يقوم أساسًا على رد الفعل؛ لذلك كانت تشعر على مدار الأسابيع القلائل الأولى من بداية الدراسة بالكثير من الإحباط بسبب تلك التمارين التى تقوم على العادات السبع. وعندما اكتشفت "هايدى" فى الأسبوع الثانى من الدراسة أنها نسيت كتابًا فى البيت، شعرت بالذعر، وبدأت تبكى فقلت لها: "دعينا نناقش المشكلة معًا"، ثم استمعت لها وهى تتحدث عن المشكلة ثم سألتها: "أى العادات التى أمارسها الآن؟".

فقالت: "أنت تحاولين فهم ماهية المشكلة".

فسألتها: "وما العادات التى ستساعد على حل المشكلة؟". فلم تستطع الإجابة، فناقشتها فى معنى المبادرة، والاحتمالات المتاحة لها فى حالتها.

وفى الأسابيع التالية، شرحت ببطء لـ "هايدى" وغيرها من التلاميذ فى الفصل سيناريوهات مشابهة عشرات المرات بهدف أن أجعلهم يعتادون على هذه الأمور. وكان هذا صعبًا جدًا فى البداية لأن الرعب كان باديًا جدًا أثناء ردها، ولكنها بدأت تدريجيًا تتحول من ملاحظة للمشاكل إلى باحثة عن حلول للمشاكل.

وحتى أساعد التلاميذ على فهم العادات السبع بصورة أكثر وضوحًا، فقد وضعت لهم نظامًا للرصيد الانفعالى والعاطفى. قدمت لهم شهادات مطبوعة بالنقاط التى يحققونها كنوع من المكافأة على السلوكيات المقبولة مثل حل المشاكل، ووضع الأولويات، والمبادرة فى السلوك. وكنت أكافئ التلاميذ أيضًا عندما يضيفون إلى الرصيد الانفعالى والعاطفى لبعضهم من خلال الطيبة والمراعاة. وكنت أستخدم هذه الشهادات بالنقاط كدعم مادى لاستخدام العادات السبع، حيث يستطيع التلاميذ استخدام النقاط التى أحرزوها للحصول على مزايا، أو كتعويض عن تأخرهم فى أداء فروضهم الدراسية، أو انخفاض درجاتهم الدراسية.

وكنت أشجع الطلبة على تحليل سلوكياتهم من منظور العادات السبع، وأؤكد أنه من المتوقع منهم أن يلتزموا بالمبادئ فى الفصل. وفى مادة الدراسات الاجتماعية أو الرياضيات كنا نجد

أمثلة حية على العادات السبع، وكنت أدرج هذه العادات فى كل درس، فكان التلاميذ يتعلمون بسرعة.

وإذا قال لى تلميذ إنه لم يؤد فروضه المدرسية فى المنزل لأن والدته جعلته ينام مبكرًا، فكنت أسمى هذا "حجة الأم"، وأقول له إن هذا حل غير مقبول، فكان الطلبة يدركون هذا، ويبدءون بسرعة فى تحديد كل المتحججين بأمهاتهم والمبادرين ممن يحلون المشاكل.

وحتى أؤسس لدى التلاميذ فكرة الوعى بالذات، فإننى أعقد معهم جلسات لتبادل الأدوار يمثل فيها الأطفال سيناريوهات - أى يقومون بأدوار شخصيات تاريخية، وروائية، وآباء وأبناء - ويحددون السلوكيات التى لا تتوافق مع العادات السبع. ولم يكن التلاميذ يستغرقون وقتًا كبيرًا حتى يدركوا أن المشكلة ليست أن والدتهم قد جعلتهم يذهبون للنوم مبكرًا، بل المشكلة هى أنهم لم يبدأوا بالأهم قبل المهم، ويؤدوا فروضهم المدرسية بدلًا من اللعب.

وكان لدىَّ أيضًا سبورة للمشاكل يستطيع التلاميذ أن يكتبوا عليها، وكانت هذه السبورة تمنحهم الحق فى أن يعقدوا معى مؤتمرًا خاصًا لحل المشاكل. وإذا تركوا واجباتهم المدرسية فى المنزل، كنا نعمل على التوصل لحل يفوز فيه الطرفان، ولكننى كنت أطلب منهم دليلًا مثل مذكرة من والدهم يقول فيها إنهم أدوا فروضهم، ولكنهم نسوا أن يضعوها فى حقيبتهم المدرسية. وإذا استطاع الطلبة إحضار الدليل والتوصل لحل، فلن يتعرضوا لعقوبات لاحقًا لأنهم كانوا مبادرين. أما إن لم يؤدوا فروضهم ولم يكن لديهم دليل على أنهم أدوها، فإنهم يحصلون على درجة الصفر. إنهم يتعلمون أن يكونوا مبادرين ويتعلمون أيضًا أن لقراراتهم عواقب سلبية أو إيجابية.

ومن خلال هذا التعرض اليومى للسلوك المبادر والعادات السبع، بدأت "هايدى" تدرك ببطء أن بمقدورها التغلب على الظروف والاستفادة من ذكائها بطرق أكثر فائدة وإرضاء.

جاءتنى "هايدى" ذات يوم فى الأسبوع السادس أو السابع من بداية الدراسة، ولديها حل - وليست مشكلة. عندما أصبحت لديها الجرأة للقيام بهذه المخاطرة - أى أن تحضر لى ولديها الحل - عرفتُ أنها قد حققت إنجازًا هائلًا. وقد عاينت الكثير من مثل هذه اللحظات منذ تلك المرة سواء مع "هايدى" أو مع غيرها من مئات الأطفال الآخرين. وكنت سعيدة بالعمل مع "هايدى" مرة أخرى فى الصف السادس، وهى لا تزال تستخدم العادات السبع!

وعادة ما كان الطلبة ينظرون إلى سلوكياتهم فى منتصف العام الدراسى ويقولون: "إننى لم أبدأ بالأهم قبل المهم عندما لعبت بدلًا من أداء فروضى المدرسية". لقد وصلوا لمستوى من الوعى يمكنهم من التعرف على سلوكياتهم التى أدت إلى المشكلة، وكان هذا التطور فى نظرى خطوة مذهلة، بل إن بعض الآباء قد قالوا لى إن أبناءهم يعودون للبيت ويلومون أشقاءهم وشقيقاتهم لعدم تعاونهم بما يكفى من إبداعية أو لعدم فهمهم بعضهم بعضًا! لقد تشربوا العادات السبع.

وتقدم الخطابات التى قدمها تلاميذى أعظم شهادة على كفاءة تجسيد العادات وتدريسها. وإليك بعض النماذج من تلك الخطابات التى تلقيتها من تلاميذى فى الصف الرابع.

"حاولت أن أسعى إلى فهم الآخرين قبل أن أحاول أن أجعلهم يفهموننى عندما كنا نلعب لعبة بطاقات الفهم وكانت زميلتى بطيئة. وقد سألتها عن سبب بطئها فى لعب البطاقات، قالت إنها بطيئة فى القراءة. وعندئذ فهمت".

"لقد بدأتُ والغاية فى ذهنى عندما رتبت غرفتى وأديت فروضى المدرسية قبل أن ألعب".

"لقد كنت مبادرًا فى أداء فروضى المدرسية، ولم أكن أؤدى فروضى المدرسية أبدًا.
وقد أصبحت أحرز درجات مرتفعة حاليًا".

"فكر بعقلية مكسب/ مكسب. عندما ألعب، فإننى أعتقد دائمًا أننى سألعب بصورة جيدة
ولا أتضايق إذا خسرت المباراة".

"افهم الناس قبل أن تجعلهم يفهمونك. لقد بدأتُ أدرك ما يريد الآخرون فعله،
وليس بالضرورة أن يكون نفس ما أريد فعله".

"عندما أبدأ بالأهم قبل المهم.. أذهب إلى المتجر، وأشترى معظم الأشياء المهمة أولًا
وأترك شراء الحلوى للنهاية".

"كان المدرس يقف فى أول الفصل، ولم أكن أستطيع أن أرى السبورة؛ لذلك تحركت أنا بدلًا من أن أطلب من المدرس أن يتحرك. وهذا مثال على المبادرة. ذات مرة كنا فى رحلة، فانقلبت العربة التى تُدفع باليد، فتعاونا تعاونًا إبداعيًا لتنظيف المكان".

"كانت شقيقتى تريد شيئًا لدى وكنت أريد شيئًا لديها؛ لذلك عقدت اتفاقًا معها وكسب كلانا".

"التفكير بأسلوب مكسب/ مكسب: كنت ألعب كرة السلة مع صديقى، فواصلنا تمرير الكرة لبعضنا وفزنا بالمباراة".

حصلت على قدر أكبر من الرضا المهنى عندما بدأت استخدام العادات السبع فى الفصل الدراسى. ورغم أننى لم أحقق نجاحًا دائمًا مع كل تلميذ، فقد كنت أهدف فى كل عام إلى أن أجعل الصغار يصبحوا مستقلين، بحيث لا يحتاجون لمدرس ويكونون مؤهلين للحياة. وقد حول هذا الأسلوب تلاميذ مثل "هايدى" - ممن كان الخوف من الفشل يعيقهم - إلى حلالى مشاكل وأناس أكفاء يتحملون المخاطر لأنهم أصبحوا يفهمون أن الفشل ليس قدرًا لا فكاك منه. وقد

منح هذا الأسلوب التلاميذ القوة اللازمة للسيطرة على أنفسهم، وإذا علمناهم أن يتحكموا في أنفسهم وتوقعنا منهم أن يتحكموا فيها، فسوف يكونون كذلك.

لقد أدى إدراج العادات السبع في الفصل الدراسي إلى شعور بالبهجة في العمل مع التلاميذ على مدار العام، حيث لم أعد مُجهدة بسبب محاولتي السيطرة على ثلاثين طفلًا، بل أصبحوا هم يسيطرون على أنفسهم ويتعاونون مع بعضهم ومعي تعاونًا إبداعيًا. معًا نحقق الكثير؛ لذا أصبح عملي أكثر بهجة بسبب التكاتف.

لم أحاول أن أبدو في صورة الحكيم الذي يعرف كل شيء، بل المرشد الذي يوجه بصورة غير مباشرة، وهذا قد منح الجميع طاقة كبيرة، وبذلك لم أعد مضطرة لأن أعرف كل الإجابات والحلول للمشاكل؛ لأن عملي أصبح مساعدة التلاميذ على اكتشاف الحلول بأنفسهم مما منحنا جميعًا درجة كبيرة من الشعور بالرضا. لقد أصبح هؤلاء التلاميذ مواطنين حلالين للمشاكل.



حدد "إي. إف. شوماخر" في كتابه الرائع A Guide for the Perplexed أربعة مستويات من الوجود وخصائصها المتفردة، وهي: المستوى الأول - الصخرة - وهو مستوى معدني، والمستوى الثاني - النبات - وهو المستوى المعدني مضافًا إليه الحياة، والمستوى الثالث - الحيوان - وهو المستوى المعدني مضافًا إليه الحياة مضافًا إليها الوعي، والمستوى الرابع الإنسان - وهو المستوى المعدني مضافًا إليه الحياة مضافًا إليها الوعي مضافًا إليه الوعي بالذات. والوعي بالذات هو قدرة الإنسان على التفكير في تفكيره. والوعي بالذات هو الموهبة الإنسانية المتفردة الأقل تطورًا من الخصائص الأربع (وهي الوعي بالذات، والخيال، والضمير، والإرادة المستقلة)، ومع ذلك فكلما زاد تطور الوعي بالذات، اتسعت المسافة بين المثير والاستجابة، حيث يتحرر الناس من سيطرة خصائصهم الوراثية وآبائهم وعلاقاتهم وظروفهم الراهنة عليهم، وتصبح حياتهم نتيجة لما يقدمونه من استجابات واعية مقصودة تجاه هذه الأشياء. كلما زاد تدريب الناس لأنفسهم على الوعي بالذات، زادت قوة وعيهم بذواتهم. الكلمات رموز للمعنى، وأدوات للأفكار، فلا يستطيع الناس التحرر من مفردات اللغة أثناء تفكيرهم. فكر في شيء وسترى أن تفكيرك يحدد لغتك.

عندما قامت المدرسة العبقرية في القصة السابقة بتدريب تلاميذها على المبادرة، والإضافة للرصيد الانفعالي العاطفي، وغير ذلك من السلوكيات الإيجابية، زاد وعيهم ومخزونهم السلوكي. وأيضًا، فعندما ينتقل الناس من التمتع بالكفاءة بصورة لاواعية إلى الكفاءة الواعية المقصودة، فإنهم يستطيعون تعليم المبادئ لغيرهم من خلال المدركات الحسية والقدوة. وهذه الكفاءة الواعية تؤدي إلى زيادة الاستقلالية بدلًا من الاعتماد المستمر على المُدرسة. وتؤدي أيضًا إلى تعميق فهم سبب نجاح المبادئ، وسبب عدم اتباع ممارسة معينة لاعتمادها على مبدأ لا يحقق نجاحًا. ونظرًا لكل ذلك، فلا عجب في أن يحصل الكثيرون من تلاميذ الأستاذة "شارلي دوكسي - ستوكديل" على جوائز على أدائهم الرائع!

مواجهة المأساة

لاحظ كيف مارس مدير المدرسة فى القصة التالية وعيه بذاته فى نفس اللحظة التى سمع فيها الحادث المأساوى المروع. ونظرًا لشعوره بتحمل المسئولية، فقد مكنته مهاراته القيادية المتميزة من السير مع الواقع والتعامل مع كل الاحتياجات الطارئة باهتمام وتفهم كبيرين.

أنا مدير مدرسة، وذات ظهيرة - وقبل موعد انصراف الطلبة - انطلقت طفلة فى السادسة من عمرها من ملعب المدرسة إلى الشارع مباشرة، فصدمتها سيارة وماتت على الفور. لم يكن هناك أى توجيهات، أو إرشادات مكتوبة لى بكيفية التعامل مع مثل هذا الموقف. كان أول ما خطر ببالى وأنا ذاهب إلى موقع الحادثة هو: كن مبادرًا "العادة الأولى".

عندما وصلت إلى مكان الحادثة، وجدت صحفيًا شابًا هناك يلتقط الصور للحادثة ويسأل التلاميذ أسئلة أثارت انفعالات الجميع. لم أرغب فى ذلك، فطلبت منه الانصراف. أعرف أن البعض سيقول إنه من حق الجميع أن يروا هذه الصور فى جرائد المساء، ولكننا كنا قد فقدنا طفلًا، ولم أكن أريد أن تتحول تلك المأساة إلى مادة خصبة للصحافة القائمة على الفضائح والإثارة. لقد فقدت مدرستنا وحضانتنا صديقًا، وكنا بحاجة إلى ما يكفى من وقت حتى يفهم المجتمع هذه المأساة. وبعد ذلك، أبديت ملحوظاتى وأقوال الشهود لجريدة محلية كانت أكثر حساسية للطبيعة الانفعالية للموقف.

وأثناء تلك الظهيرة المأساوية شعرت بقيمة مبدأ فهم الآخرين قبل محاولة أن أجعلهم يفهموننى، وإذا كنت أريد أن أكون مصدرًا لمساعدة والدى الطفل الفقيد، أو للمدرسة، أو للتلاميذ الآخرين وذويهم، فينبغى أن أعرف ما احتياجاتهم. لقد كنت فى حالة بالغة الحساسية من الاستماع والتخطيط.

فى تلك الظهيرة، اضطررت لمشاهدة جثة الطفل على الطريق (وظللت أرى كوابيس على مدار عدة أسابيع تالية). وبعد ذلك كان علىَّ أن أذهب مع دورية الشرطة على الطريق السريع لأبلغ والدى الطفل. كنت أدرك أننا ينبغى أن نتحدث عما حدث فى جماعة متعاطفة. ومع صعوبة هذا، فقد التقيت العاملين فى المدرسة شخصيًا للحديث عن المأساة؛ فتوصلنا بسرعة إلى صيغة رسالة نرسلها إلى أولياء أمور تلاميذنا البالغ عددهم ٥٥٠ تلميذًا قلنا لهم فيها إنه قد حدثت حادثة مروعة، و: "لذلك، رجاء تفهموا ما يحدث إذا عاد ابنكم للبيت منزعجًا مكتئبًا". وفى وقت لاحق من تلك الظهيرة، استدعيت المشرفين الذين كانوا يعملون وقت الحادثة وشاهدوها إلى مكتبى، حيث أخذنا أقوالهم. وكانوا واقعين فعلًا تحت ضغط هائل، وكان التعامل السريع مع المشكلة يعنى أنهم لن يضطروا لإعادة حكى ما حدث فى اليوم التالى.

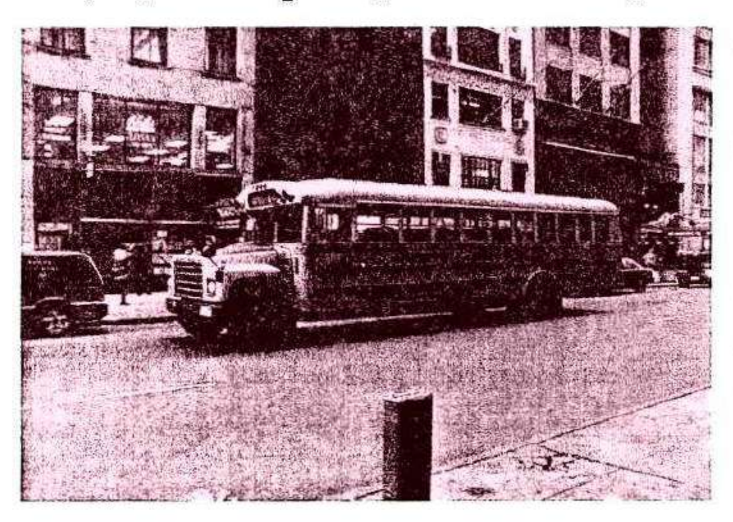
وفى تلك الليلة كونا فريقًا من ثمانية عشر مستشارًا لتقديم استشارة جماعية للتلاميذ والمدرسين. وفى صبيحة اليوم التالى، ذهب كل هؤلاء المختصين إلى مكتبة المدرسة، حيث

عقدنا جلسة رسمية، ورتبنا لثلاث جلسات مع الموظفين بالمدرسة لاستخلاص المعلومات. لقد كنا مبادرين فى تخصيص مستشار لكل فصل دراسى للتعامل مع الحزن والألم الناتجين عن الحادث الأليم.

قال لى أحد أعضاء مجلس إدارة المدرسة إنه من الممكن مقاضاة المنطقة التعليمية ومقاضاتى شخصيًا، فقلت له إننى مستعد لتحمل هذه المسئولية حال حدوث ذلك. ولكن أولياء أمر التلميذ لم يقاضونا. وقد أخبرنى ذلك العضو بعد ذلك بأنه مندهش للغاية للطريقة التى تعاملت بها مع الحادثة؛ فذهب بعد أن شرحت له ليشترى كتاب العادات السبع ليرى كيف تعلمت أن أتصرف فى مثل هذا الموقف، حيث إننى لم أتعامل مع المأساة بأسلوب رد الفعل بل واجهتها مواجهة مباشرة. لقد فعلت كل ما فعلته فى هذين اليومين؛ لأننى كنت أريد أن أكتسب سيطرة على ما كان وفاة مأساوية، وما كان من الممكن أن يصبح مأساة محطمة للمجتمع. وأعتقد أن تصرفنا بسرعة وهدوء فى مواجهة الحادثة قد هدأ الكثير من المخاوف، وطمأن الناس بدرجة أسرع مما كان سيحدث لو كنا قد تصرفنا بطريقة أخرى.



هناك وقت لإشراك الآخرين، وأوقات أخرى لا يمكن فيها إلا تولى السيطرة. وقد سيطر هذا المدير على نفسه أولًا سيطرة كاملة، ثم سيطر على الموقف. عندما يتصرف المرء بسرعة وحكمة وتعاطف فى موقف متأزم، فإن الناس يرتبطون به؛ لأنهم فى هذه الحالة يحتاجون لوجهة وقيادة وراحة ومساعدة، وذلك لأن الظروف المأساوية وعميق حزنهم يؤثران عليهم تأثيرًا هائلًا. من الممكن أن تدرك من خلال تقييمك للموقف أن عليك أن تكف عن الاستماع وتبدأ التصرف، وأحيانًا ما يكون معنى المبادرة أن تختار ألا تقوم بأى سلوك أو تصرف؛ وأحيانًا ما يكون معناها أن تُخضع مشاعرك لقيمك وتفعل ما هو صواب. وفى كل الحالات - سواء فعلت شيئًا أم لا - فإن كل استجابة تتطلب مبادرة وقوة شخصية.



التخلص من كل تلك "السخافات"

تعبر القصة التالية عن موقف صعب ومعقد، بل ومأساوى بين العائلة والمدرسة. لاحظ الفارق بين فشل أسلوب الإصلاح من الخارج للداخل ونجاح أسلوب من الداخل للخارج.

حدث لعائلتى شىء مذهل عندما دخلت ابنتى "كيلسى" الصف الرابع الابتدائى، حيث أصبحت طفلة مختلفة تمامًا بعد بضعة أشهر. فأصبحت حواراتى معها تسير على النحو التالى:

أسألها: "كيف كان يومك؟"، فترد بكلمة واحدة: "جيد"، فأستطرد: "حسنٌ، وماذا فعلت؟"، أو "ماذا تعلمت؟"، فتقول: "لا شىء". وإذا قررت أن نتحدث عن المدرسة، فدائمًا ما يكون حديثها سلبيًا، فتقول: "لقد تنمر علىَّ فلان وفلان اليوم".

وعندما كنا نطلب منها أن نرى عملها المدرسى، لم تكن تريد أن تحكى عن القصص التى كتبتها. وكانت كل أوراق فروضها المدرسية تحضرها للبيت مكدسة فى حقيبتها المدرسية أو تظل مكومة فى درج مكتبها بالفصل.

تطورت الأمور على هذا النحو، فذهبت أنا وزوجتى "تيرى" إلى المدرسة، حيث أصبحت ابنتنا تستيقظ من نومها "مريضة" صباح كل يوم. وكانت بعد أن تعود من المدرسة – إذا استطعنا جعلها تذهب – تجلس أمام التليفزيون، أو تدخل غرفتها وتوصد الباب على نفسها رغم أنها كانت قبل ذلك فتاة مرحة. لذلك فقد أزعجنا هذا التغير فى سلوكها.

وفى النهاية توصلنا إلى أن ما يحدث قد يكون له علاقة بشىء يحدث فى المدرسة، فطلبنا من مدرسيها أن يختبروها فى القراءة والحساب، وكم كانت دهشتنا عندما وجدنا "كيلسى" أقل فى اختبارها بمستويين. لم نستطع تصديق هذا، حيث كانت قد نجحت فى المدرسة وصولاً للصف الرابع. ألم تكن إدارة المدرسة تدرك أنها فى مستوى أقل من مستوى الصف الذى وصلت إليه؟ كنا غاضبين جدًا حتى أن أول اجتماعين لنا فى المدرسة كانا تنفيسًا عن إحباطنا وغضبنا. كنت أعرف أن هذا لن يدعم قضيتنا بأية حال؛ لأنه عندما يقول ولى أمر لمدرس فى الصف الثالث ومدير المدرسة إنهما غير أكفاء وغير مهتمين بالتلاميذ، فإنه لا يبنى أساسًا قويًا يمكن العمل من خلاله. ومن المثير للسخرية أننا أثناء بذل كل تلك الطاقة لتصحيح الأمور، زادت الأمور سوءًا مع ابنتنا، حيث قالت لنا: "أنا غبية. لا ينبغى أن أكون فى الصف الرابع".

أثر هذا على كل شىء فى حياتى بما فى ذلك علاقتى بزوجتى، وعندما كنت أعود من العمل كنت أخرج معها لنتمشى لمسافات طويلة ونتحدث عما يحدث وعما ينبغى فعله بعيدًا عن ابنتنا. كنا نتمشى أحيانًا لمسافة ثلاثة أو أربعة أميال، وكان حوارنا ينتهى إلى شجار بشأن ما ينبغى فعله، فنعود للبيت صامتين. كتبنا خطابات، وأجرينا اتصالات هاتفية، وناقشنا آباء آخرين، ولم يحقق هذا شيئًا. لم نستطع بمفردنا أن نوجد خبرة تعليمية إيجابية لابنتنا.

وذات يوم، اقترحت علىَّ زوجتى أن نحاول تجربة مبدأ التفكير بأسلوب مكسب/ مكسب (العادة الرابعة)، فسألنا أنفسنا: "ما الخطوات التى يمكننا اتخاذها لترك أثر إيجابى على هذا الموقف؟". ثم عاودنا النظر على الموقف وحاولنا رؤيته من منظور جديد، وفهم كل الأطراف والأشياء المشاركة فيه (العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولًا، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). أدركنا أن المدرسين واقعون تحت ضغوط هائلة لحل أعداد هائلة من المشاكل، وكنا نريد التأكد من أننا لا نتهمهم جزافًا بالتقصير، فراجعنا أنفسنا، فربما كنا نحن سبب المشكلة. ربما لم نكن نمنح ابنتنا ما يكفى من الدعم فى البيت، وربما كانت المشكلة فى "كيلسى" نفسها.

اقترحتُ أن نكتب اتفاقية يفوز كل أطرافها: أنا، وزوجتى، و"كيلسى"، والمدرسة. وكانت زوجتى تريد أن تتخلص من كل تلك "السخافات" كما كانت تطلق عليه، حيث قالت: "دعنا نصلح هذه المشكلة فحسب يا "دان"". وهكذا حكيت لها عن بعض الخبرات الناجحة والفلسفة القائمة على الاتفاقيات التى يفوز كل أطرافها، وأريتها استمارة فوز جميع الأطراف بنقاطها الخمس الأساسية، والأماكن التى يمكن الكتابة فيها عليها. قالت لى إنها ستجربها.

اتفقت مع زوجتى على النتائج المرغوبة - وهى تحقيق خبرة تعليمية أفضل لابنتنا - ومع ذلك فقد اختلفت طريقة كل منا لتحقيق ذلك الهدف، فشعرت ببداية ظهور توتر جديد بيننا؛ لذلك تراجعت وقلت لزوجتى: "سأكتب أفكارى، وتكتبين أفكارك ثم نعود بعد فترة لمناقشة كل الأفكار. اتفقنا؟".

وعلى مدار الأيام القليلة التالية، كتبت زوجتى عدة مسودات وأعادت صياغتها وفعلت أنا نفس الشىء، ثم جلسنا معًا لنتوصل لاتفاقية يفوز كل أطرافها. حاولنا فهم الموقف من وجهة نظر المدرسة فراجعنا رسالة المدرسة وجملة رسالتها، وناقشنا التوجيهات والموارد المتاحة، وجددنا كيفية تحملنا نحن والمدرسة للمسئولية، وتبعات تحمل تلك المسئولية سواء كانت جيدة أم سيئة.

لقد كنا نريد حقًا أن نجعل مسعانا لتحسين تعليم ابنتنا جهد فريق كامل؛ لذلك رتبنا للقاء آخر مع مدير المدرسة ومدرسيها (وأنا على يقين من أنهم كانوا فى حالة ذعر عارمة جدًا عندما رأونا نجتاز بوابة المدرسة). ومع ذلك فقد كنا أبوين مختلفين تمامًا، حيث كنا نريد فى هذه المرة أن نجد حلًا يفيد كل الأطراف المشاركة فيه. وكنا نسيطر على انفعالاتنا لذلك استطعنا التركيز على الحقائق.

وعندما حضرنا الاجتماع بذلك التوجه الذهنى الجديد، كان المسئولون فى المدرسة على استعداد لإعادة تقييم أنفسهم، حيث أدركوا أنهم لم يكونوا يتصرفون وفقًا لجملة رسالتهم فى بعض الأمور، واكتشفوا بعض التقصير لديهم وأنهم بحاجة لتغيير عدد من سياساتهم. واعترفوا بأنهم أحيانًا ما يفقدون رؤيتهم أثناء محاولتهم الوفاء بمتطلبات التمويل الذى يتلقونه من الولاية ومن الحكومة الاتحادية.



"لم نستطع تصديق هذا، حيث كانت قد نجحت فى المدرسة وصولًا للصف الرابع. ألم تكن إدارة المدرسة تدرك أنها فى مستوى أقل من مستوى الصف الذى وصلت إليه؟".

ومن هذه التغيرات السماح للتلاميذ بأن يعيدوا الاختبارات، بحيث يستطيعون النمو وزيادة معارفهم فى الموضوعات التى يتسمون بالضعف فيها. وتم تشجيع المدرسين على أن يميزوا المستوى المتقدم للتلاميذ برقم أو نسبة مئوية وليس بترتيب الطلبة بالحروف فى عملهم الدراسى اليومى. وقد غيروا منهجهم التعليمى.

ومن جانبنا، فقد عرضنا على المدرسة أن نعطى ابنتنا دروسًا خصوصية، واتفقنا مع إدارة المدرسة على أن نوقع على الفروض المدرسية لابنتنا لنوضح أننا قمنا بمراجعتها ومعاينتها. وقد راقبنا إن كانت بحاجة لإعادة اختبار معين لتتحسن. وقد التزمت "كيلسى" بأداء واجباتها بأقصى ما تستطيع من جهد حتى تستطيع تعويض ما فاتها.

لم نحصل على كل ما كنا نتمناه، حيث ظلت المدرسة متمسكة بسياستها المتمثلة فى عدم نقل تلميذ من صفه إذا لم يتوافق مع مدرسه إلا إذا كان هذا هو الملاذ الأخير. لقد كانت إدارة المدرسة تريد أن يتوافر لها الوقت والفرصة لتطوير العلاقات بين التلميذ والمدرس، ورغم كل ذلك فقد كانت النتائج رائعة بصورة عامة. كانت "كيلسى" عازمة بقوة، وظلت تستذكر طوال الصيف حتى استطاعت تجاوز مستوى صفها التعليمى فى القراءة والحساب، واستعادت حبها للتعلم، وأصبحت المدرسة بالنسبة لها مرة أخرى مكانًا ممتعًا للتعلم وليست ساحة من ساحات الحرب.



لو كان هذان الزوجان قد واصلا أسلوب الإصلاح من الخارج للداخل الذى استخدماه مع ابنتهما فى البداية، ومع المدرسة، وفى علاقتهما ببعضهما، لكان كل شىء فى حياتهما قد واصل التدهور. وإلى أن يدرك الإنسان مدى تعقيد مثل تلك الآليات العائلية، فربما استنتج - وببساطة - أن زيادة الضغط أو الاكتفاء بتبنى توجه إيجابى هو الحل للمشكلة فى حين أن ما يحتاج إليه فعلًا هو أن يدخل قلب ذلك التعقيد، وعندها سيدرك فعلًا مدى بساطة الحل. إن اتباع أسلوب الإصلاح من الداخل للخارج - أى التفكير بمنطق مكسب / مكسب، وفهم الآخرين قبل أن نجعلهم يفهموننا - سيؤدى فى النهاية إلى تطور التعاون الإبداعى.

تلاميذ أم عملاء؟

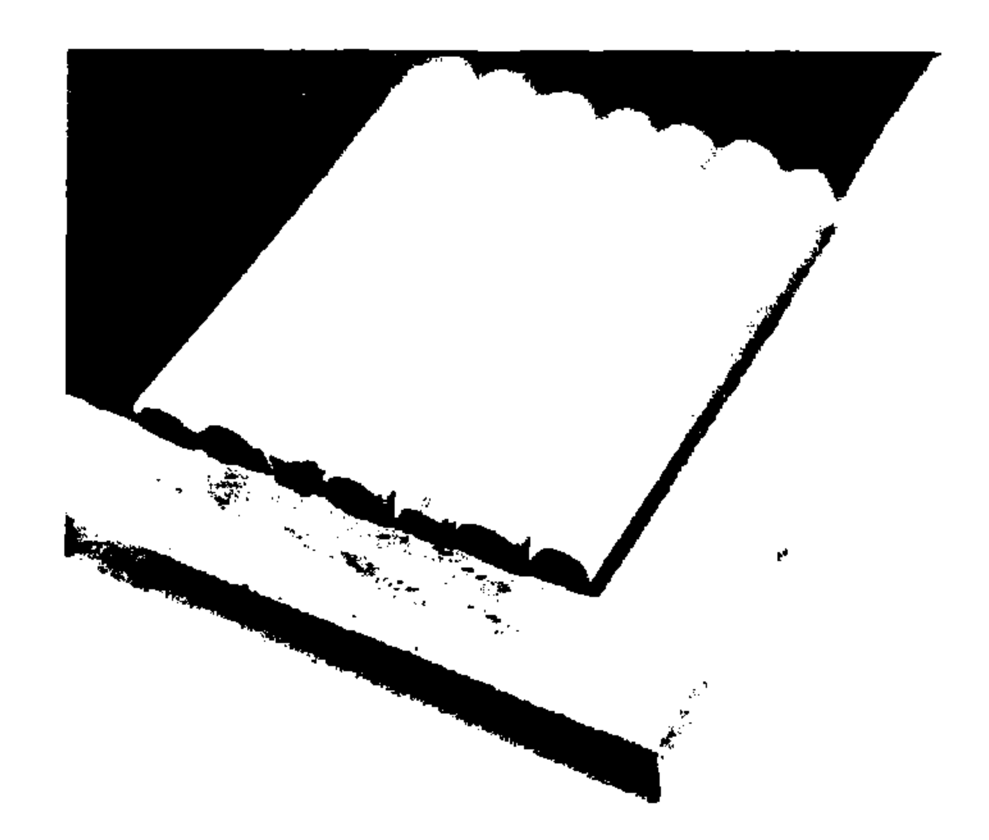
لاحظ كيف أن التركيز على التلميذ كأنه عميل قد ألهم ووجه المدير والمدرسة فى القصة التالية إلى أن يقوما بخطوات تدريجية لتغيير التجربة التعليمية بالكامل تغييرًا شاملًا.

كنت مديرًا لمدرسة بديلة؛ لذلك كنت أبحث دائمًا عن المنهج الذى يمكننا استخدامه لمساعدتنا على العمل معًا بصورة أفضل. وعندما كنت أنظر إلى فلسفات الشركات، كنت أراها مفيدة فى بعض الأمور الجزئية، ولكننى لم أكن أراها كاملة. يمنحنا بعض هذه الفلسفات لغة جديدة لنستخدمها، ولكنها لا تحسن من قدرتنا على العمل معًا. وعندما تعرفت على العادات السبع، أدركت أنها أكثر من خارطة كاملة، حيث يمكننا أن ننتقل من الانتصارات الشخصية إلى الانتصارات العامة. نستطيع تعلم تحمل مسئولية أفعالنا، والانتقال باتجاه تحمل مسئوليتنا عن سلوكيات تلاميذنا (العادة الأولى: كن مبادرًا). يمكننا أن نضع جملة رسالة معًا كمدرسة، بحيث نستطيع السيطرة على سلوكياتنا تجاه بعضنا بعضًا. (العادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك). وكنت أعتقد فعلًا أن هذه العادات ستساعدنا على صياغة هدف مشترك وتحقيقه معًا.

فى الماضى كانت سلوكياتنا كمَدرسة قائمة على رد الفعل فى أفضل التقديرات، حيث كنا نقضى الكثير جدًّا من الوقت أثناء اجتماعاتنا فى البحث خارجًا، وتوجيه اللوم لبعضنا والتأكيد على أخطاء الإدارة التعليمية وأولياء الأمور. كنا نلوم أولياء الأمور على عدم إعدادهم أبناءهم للتعلم، ونشكو من عدم تقديرهم للتعليم، ومن عدم استعداد المجتمع لمساعدتنا فى عملنا الشاق. كنا ننتقد مدى التساهل والتهاون الذى أصبح عليه المجتمع، ومدى الوقاحة وعدم التحضر لدى الأطفال لدرجة أنهم لا يعرفون القراءة أصلًا. وأعتقد أننا لم نكن نخرج من تلك الاجتماعات بأى شىء بنَّاء.

وعندما بدأنا فى العمل بهذه المبادئ، أدركنا أن هناك أشياء نستطيع فعلها، بالإضافة إلى تحدثنا عما كان خارج دائرة اهتمامنا، حيث كنا نستطيع زيادة تركيزنا على الأشياء التى نستطيع التعامل معها (العادة الأولى: كن مبادرًا). يمكننا التعامل مع الأطفال الموجودين بالفعل من خلال الاستماع لهم والتجاوب مع ما يحتاجون إليه بدلًا من الشكوى من الأطفال الغائبين (العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولًا، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). يمكننا أن نكون أكثر وضوحًا بشأن ما نريد من الأطفال أن يتعلموه (العادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك). يمكننا أن نتفق كمدرسة على أساليب انضباطية فى الفصل. يمكننا أن نكون أكثر تفاؤلًا وأملًا، ونعترف بأننا ربما لا نرى الصورة كاملة بداخل جدران المدرسة. وبدلًا من الاعتقاد بأننا خبراء، يمكننا أن نكون متواضعين بما يكفى لنسأل أولياء الأمور عما يحتاجون منا أن نفعله.

وحتى نعمل على تسهيل الأسلوب الجديد، فقد وضعنا جملة رسالة دون أن نتعجل فى



وضعها؛ لأننا كنا نريد لهذه الجملة أن تعكس احتياجات التلاميذ وآمالهم وكذلك احتياجات وآمال المدرسين وأولياء الأمور والمجتمع ككل. لقد عملنا على صياغة هذه الجملة فى ظهيرة يوم الجمعة على مدار عام كامل، ودعونا أولياء الأمور، والطلبة، ورجال الأعمال إلى اجتماعاتنا لصياغتها، وكنا نسألهم: "ما الذى ينبغى علينا مواصلة فعله هنا؟"، و"ما الذى ينبغى علينا البدء فى فعله؟"، و"ما الذى ينبغى علينا التوقف عن فعله؟".

وكانت الآراء التى حصلنا عليها محددة وملهمة وقد ساعدتنا على تحسين أسلوبنا كمدرسين، حيث قال لنا أولياء الأمور إنهم يحبون أن يتحمل أبناؤهم المسئولية، وأن يحددوا أهدافهم بوضوح وألا نضايقهم بالأمور البسيطة. لقد كانوا يريدوننا أن نكون أكثر حرصًا ومراعاة، بحيث لا تؤثر حياتنا الشخصية على عملنا مع أبنائهم، وأن يوجد تواصل أكبر بيننا وبينهم، وبخاصة مع أولياء أمور الطلبة الذين يعانون من مشاكل وصعاب. لذلك أخرجنا نظام الاتصال الداخلى من المدرسة واستبدلنا به نظام هاتف الشركات، حيث أصبح لكل مدرس هاتف على مكتبه حتى يستطيع الاتصال بأى ولى أمر إذا دعت الحاجة.

وحتى نعمل على تحسين العمل الجماعى للوفاء باحتياجات التلاميذ، فقد اتفقنا على أن يُجرى كل مدرس فترات الإعداد أثناء نفس الوقت من اليوم، بحيث يستطيعون الاجتماع معًا إذا كانوا بحاجة لذلك. كان هذا انتهاكًا لاتفاقية الاتحاد، ومع ذلك فقد كان المدرسون يريدون هذا؛ لذلك فعلناه. الآن يستطيع مدرس تاريخ ومدرس علوم أن يتصلا بولى أمر تلميذ، وأن يجتمعا

معه أثناء نفس الفترة الخالية. ساعدتنا تغييرات بسيطة مثل هذه على أن نشعر بأننا نعمل معًا لتحقيق الهدف المتمثل فى الإعداد الأفضل للتلميذ والمواطن.

لاحظنا أن بعض التلاميذ يُحبسون فى بيوتهم أثناء ساعات الدراسة، فسألنا أولياء الأمور عن سبب ذلك، فقالوا إنهم يحتجزون أبناءهم من حين لآخر لرعاية أشقائهم الصغار، بينما يكونون هم فى العمل. كيف يمكن أن نلوم أبًا على عمله ليوفر قوت أبنائه؟ بدلًا من أن ننتقد هؤلاء الآباء، فقد سألناهم عما يمكننا أن نفعل حتى نجعل هذا الوضع مكسبًا لجميع الأطراف. إذا استخدمنا لغة الأعمال، فيمكننا القول إننا بذلك كنا منفتحين على أفكار جديدة تمكننا من تغيير نظام تقديمنا لمنتجاتنا فى السوق.

لقد طورنا مستويات جديدة رائعة لخدمة العملاء. ولأننا كنا نفهم موقف الآباء؛ فقد حاولنا إيجاد أساليب جديدة لتقديم التعليم لهذه العائلات، حيث أرسلنا المدرسين لمنازل الطلبة، ومكنا التلاميذ من تعلم دروس الحاسوب عبر خطوط الهاتف، وطورنا منهجًا تعليميًا منزليًا كاملًا للفترات التى يضطر التلاميذ لقضائها فى رعاية أشقائهم فى العمل عندما يكون آباؤهم فى العمل. وعند عودة التلاميذ للمدرسة، كانوا يحضرون معهم الدروس كاملة التى يقبلها مدرس الفصل. وقد أصبح بمقدور التلاميذ اختيار الموضع الذى توقفوا عنده.

بدأنا نفهم قلق التلاميذ بشأن التعليم؛ لذلك أجرينا تعديلات مفيدة لهم تمكنهم من التعلم وفقًا لمستواهم، حيث لم يكن بمقدور كل التلاميذ أن يدرسوا الحرب الأهلية الأمريكية فى نفس مدة الأسابيع العشرة المقررة لتعلمها. وبدلًا من أن نعطى هؤلاء التلاميذ درجة ضعيفة لعدم تعلمهم الحرب الأهلية فى فترة الأسابيع العشرة، فقد اعتبرنا أن تعلمهم للحرب الأهلية لم يكتمل بعد حتى يستوعبوها جيدًا. وكان مكسب التلاميذ من هذا الأسلوب هو شعورهم بالرضا عن أنفسهم لتمكنهم من إظهار تعلمهم المادة التعليمية بنجاح. وقد سمحنا للتلاميذ بأن يجتازوا اعتماد المدرسة الثانوية من خلال ما يمكن أن يطلق عليه البعض اسم "التقييم الحقيقى"، حيث قال التلاميذ إنهم يحتاجون لطرق يعبرون لنا من خلالها عن تعلمهم للمادة التعليمية بعيدًا عن الجلوس لمدة ساعة فى مقعد للقيام باختبار كتابى. كانوا يريدون طرقًا واقعية يعبرون من خلالها عن كفاءتهم. ولأننا كنا نختبر تلاميذنا بطرق مختلفة؛ فقد سمحنا لأنفسنا بالقول: "إن المعايير القومية للاختبارات لا تتطلب من التلاميذ أن يعبروا عن كفاءتهم بالطريقة التى تمكنهم بها معاييرنا من التعبير عن كفاءتهم. إنه من المعقول ألا ترتفع درجات نتائج الاختبارات ارتفاعًا كبيرًا". ومع ذلك، فلم تكن درجات نتائج اختباراتنا تنخفض.

وفى المدرسة، قررنا أننا نحتاج لتقليل السياسات والإجراءات المتبعة للحفاظ على السيطرة على التلاميذ، فأصبحت كل الاجتماعات تطوعية. وإذا لم يحضر أحد المدرسين اجتماعًا، فقد حاولنا أن نطور ثقافة لا يقول فيها الناس: "أين فلان وفلان؟"، حيث كنا نريد توصيل الشعور بأنه إذا غاب البعض عن الاجتماع، فلابد أن لهذا سببًا وجيهًا؛ لأن الجميع مهنيون. ولم يكن الجميع يريدون أن يشاركوا، ومع ذلك فلم نعد نركز على القلائل الذين لا يشاركون وركزنا على

الأغلبية الذين كانوا يحضرون عن طيب خاطر، فالآخرون إما أنهم تطوروا وتحسنوا، أو ظلوا كما هم، ومع ذلك فلم تسأ الأمور. وقد تحسنت الثقافة العامة فى المدرسة نتيجة للطاقة والإثارة الناتجتين عن العمل معًا، ولجملة الرسالة التى جمعت الكل حولها.

وقد عملنا على توصيل رؤيتنا الأكبر من خلال فتح مبنى المدرسة لكل المدرسين، حيث أعطينا الجميع مفتاحًا يستطيع فتح كل الأبواب مما زاد من مستوى الثقة. وتركنا ماكينة التصوير مفتوحة للجميع حتى يصور الجميع أى عدد يحتاج إليه من النسخ فى أى وقت. ولم يكن من الغريب أن نرى الطلبة فى غرفة ماكينة التصوير يساعدون مدرسيهم. ساد احترام كبير بين أعضاء المدرسة، وكان هذا تغيرًا لا أظن أننى كنت سأسمع عنه قبل ذلك بعامين. قالت إدارة فى المدرسة للإدارة الأخرى: "حسنٌ، لقد كنتم تريدون كتبًا دراسية جديدة أطول مما لدينا. لماذا لا تحصلون عليها بميزانية هذا العام، ونحن سوف نستخدم ميزانية العام القادم لنحصل على كتبنا". وبدلًا من الصراع على الموارد النادرة، بدأنا فى تنمية ثقافة الرسالة المشتركة، وكنا نعتقد فعلًا أننا نعمل جميعًا لتحقيق هدف واحد.

وكانت نتيجة استخدامنا العادات السبع ومحاولة تنفيذ المبادئ الكامنة فيها أن زادت نسبة النجاح، ومعدل الحضور، وعدد الأسر التى تريد أن تلحق أبناءها بمدرستنا. أعتقد أننا بدأنا نفكر بعقلية أصحاب الشركات: التلاميذ زبائن، ونحن نقدم لهم خدمة: فما أفضل طريقة لفعل ذلك؟ لقد كان من الممتع أن نشارك فى إحداث هذا التحول الشامل.



لا يوجد فعليًا إلا دوران اثنان فى أية مؤسسة، وهما العميل والمورد. ومن المثير أننا جميعًا عملاء وموردون فى نفس الوقت، فأنت كقارئ لهذا الكتاب عميل لى وأنا مورد لقصص وأفكار حول المبادئ التى يتضمنها الكتاب. إنك مورد للعملاء الذين تخدمهم. أصحاب المؤسسات موردون. والعاملون بالمصارف موردون، والموظفون موردون، والموردون موردون. كل الناس موردون، وكلهم عملاء أيضًا. وجوهر حياة كل المؤسسات هو جودة العلاقة بين العملاء والموردين، وكل شىء آخر غير مهم، أو نتيجة لهذه العلاقة.

إن أساس القيادة هو بناء ثقافة تقوم على رؤية مشتركة ونسق قيمى قائم على المبادئ. وعندما تنغرس هذه الرؤية والقيم فى عقول وقلوب الناس وفى معايير الثقافة، فإن مشكلة الإدارة تنحل بصورة أساسية، حيث يدير الناس أنفسهم بأنفسهم؛ لأن بداخلهم معايير اتخاذ القرار. وأساس هذه المعايير هو القيادة.

حاول أن تطرد المدرس الثابت فحسب

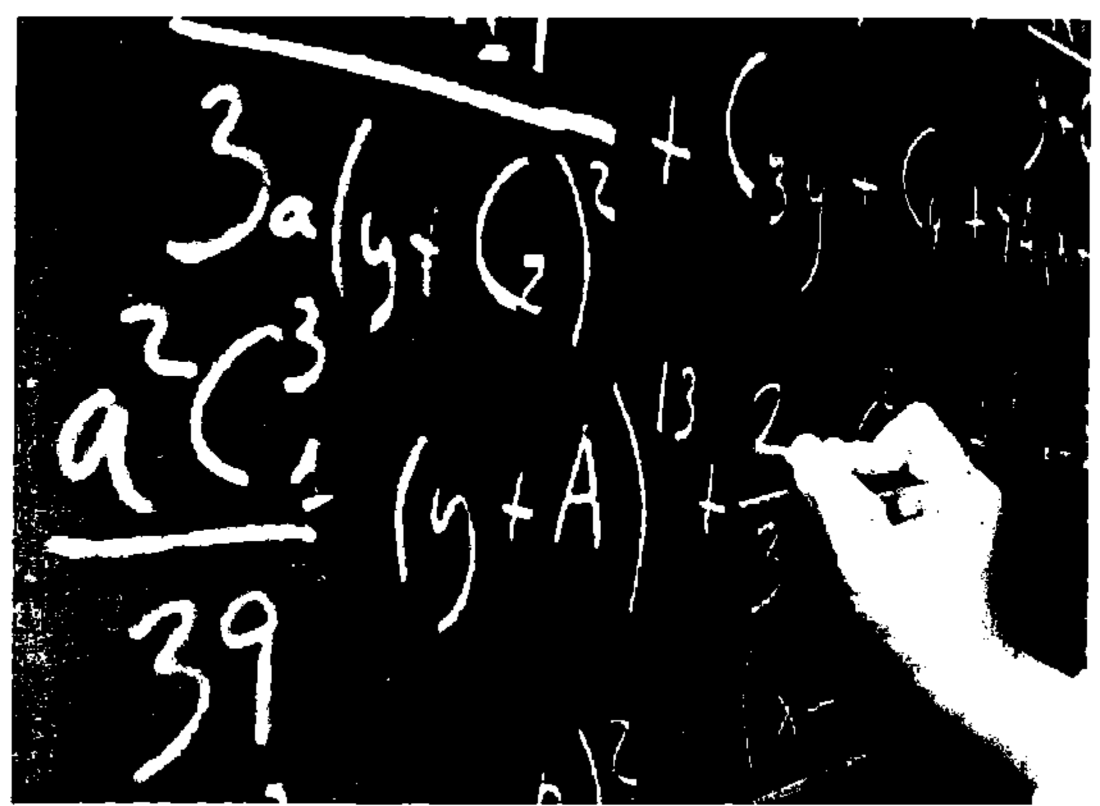
إن تقييم أحد الأشخاص مهمة صعبة وعادة ما تتسبب فى مشاكل أكثر مما تحل من مشاكل؛ ولذلك السبب يبتعد الكثيرون عن تقييم غيرهم ولا يرغبون فى عمليات تقييم الأداء. وإذا فعلوا هذا، فإما أن يمارسوا التقييم بأسلوب سطحى آلى، بحيث يتجنبون التهديد الذى يتضمنه التقييم، أو بطريقة متجهمة ورسمية جدًا، بحيث لا يوجد أى تفاعل إنسانى حقيقى أثناء عملية التقييم. وهذه المعضلة عادة ما تخلق انقسامًا بين المؤسسة الرسمية والمؤسسة غير الرسمية؛ لذلك لا تدعم الأعراف القاعدة الرسمية؛ لأن الاتحاد وغيره من صور المعارضة الجماعية عادة ما تلى عملية التقييم الرسمية. أما القصة التالية فتقدم بديلًا ثالثًا مناسبًا جدًا.

فى مدرستنا الثانوية، مر كل أعضاء التدريس والموظفين والإداريين ببرنامج تدريبى جماعى على العادات السبع. وقد استغرق هذا البرنامج التدريبى من المدرسة ثلاثة أعوام، ولكن نتائجه تستحق كل هذا الوقت، حيث أصبحنا نعمل فيما أحب أن أطلق عليه ثقافة داعمة. ومع ذلك، فلايزال بعض أعضاء التدريس يجدون صعوبة فى الالتزام بالاتفاقيات التى شاركوا فى صياغتها، وهو أمر يصعب التعامل معه.

ومن المواقف التى تحضرنى هنا:

تتوصل إدارتنا إلى اتفاقيات يفوز كل أطرافها بدلًا من تقييمات المدرسين السنوية. (العادة الرابعة: تفكير مكسب/ مكسب)، ومن بين أجزاء التوصل إلى تلك الاتفاقيات أن يُطلب من المدرس أداء خدمة معينة للمدرسة بالتوافق مع لوائح الولاية كأن يقوم بتدريس ثلاثة أجزاء من كتاب الحضارتين الإغريقية والرومانية، وجزء من كتاب اللغة اللاتينية. وفى مقابل ذلك نسأل كل مدرس: "إذا استطعنا أن نفعل شيئًا أفضل هذا العام، فماذا سيكون ذلك الشىء؟ ما الذى نستطيع فعله بحيث نضيف قيمة إلى خبرتك فى التدريس فى هذه المدرسة؟"، وعادة ما يجيب المدرس بإجابة مثل: "أود أن أستطيع تطوير فصل عن الفضاء فى حصتى الخالية. أحتاج لبعض الدعم المالى لذلك". وكانت الإدارة تعمل مع المدرس على التوصل لاتفاقية يفوز طرفاها. وفى نهاية العام، أو مع نهاية فترة التقييم كنا نستخدم قسم المسئولية والمساءلة فى الاتفاقية التى يفوز كل أطرافها لتحديد مدى الوفاء بالوعود المقطوعة.

وكانت نتيجة هذا الأسلوب الجديد والمستويات الجديدة للمشاركة أن أصبح أعضاء هيئة التدريس وغيرهم من العاملين يبلغون عن أنفسهم بصورة أساسية، حيث كانوا فى حالة مراقبة دائمة لمدى التقدم الذى يحققونه، فلم أكد أتدخل لألاحظ أو أجرى تقييمًا رسميًا ما لم يطلبوا منى ذلك بغرض تقديم مردود لهم. لقد غيرت الاتفاقيات التى يفوز كل أطرافها من توجهنا بخصوص تحسين الأداء، حيث كان التحسن من قبل يُفرض دائمًا من المستويات الأعلى. أما الآن، فقد أصبح المدرسون القوة الدافعة للتغيرات لديهم، وأصبح عليهم أن يحددوا كيف سيتحسنون.



تحتاج اتفاقيات الأداء للكثير من الشجاعة والكثير من الرأفة ـ أي باختصار: الكثير من التكامل.

وذات عام كان لدينا عضو هيئة تدريس لم يكن يستطيع أن يفى بدوره فى الاتفاقية التى يفوز كل أطرافها. وكانت هذه المُدرسة معلمة لذوى الاحتياجات الخاصة؛ لذلك كانت مسئولة عن الحفاظ على سجلات دقيقة بالعلاجات، والبرامج العلاجية، والتوقيتات. وكنا ملتزمين قانونيًا أمام سلطات الولاية والسلطات الاتحادية بالحفاظ على هذه السجلات. ولم تكن تلك المُدرسة تستطيع فعل ذلك.. لم تكن تستطيع ترتيب الملفات بصورة تتوافق مع لوائح الولاية واللوائح الاتحادية. وأعتقد أنها كانت تريد الالتزام فعلًا، ولكنها لم تستطع. وكان لعدم قدرتها على الاحتفاظ بهذه السجلات آثار سلبية هائلة، حيث لم يكن أولياء الأمور يعرفون أى الأدوية التى تلقاها أبناؤهم، وكان من الممكن أن يحصل الأطفال على برامج علاجية غير مناسبة بل وضارة، وكان من الممكن أن تحجب الحكومة تمويل المدرسة لعدم الالتزام بالتعليمات.

لذلك قابلت هذه المُدرسة لمساعدتها على أن تنظم ملفاتها. قابلتها ثلاث مرات، ومعنى هذا أننا توصلنا إلى ثلاث اتفاقيات يفوز كل أطرافها، والحق أنها قالت ثلاث مرات مختلفة: "حسنٌ، هذا سينجح، وأنا سعيدة به وأستطيع فعله"، ولكنها لم تكن تتابع تنفيذ ما اتفقنا عليه. بعد المقابلة الثالثة، قررت أن أوصى بألا تجدد المدرسة التعاقد معها للعام التالى، حيث لا يمكن

أن نسمح بأن يتعرض الأطفال للضرر بسبب عدم قدرتها على الالتزام بما اتفقت عليه حتى إن كانت مثبتة فى وظيفتها.

لذلك انتقلنا إلى عملية إصلاح بالنصيحة كان هدفها الأساسى تحسين مهارات هذه المُدرسة من خلال التدريب والدعم. وعندما رأى الاتحاد الاتفاقيات الثلاث التى يفوز كل أطرافها أدركوا أننا اجتهدنا فى العمل مع تلك المُدرسة على تحسين مهاراتها. من الطبيعى أن تحتدم المناقشات عندما تحاول مدرسة الاستغناء عن مدرس أساسى مثبت فى عمله، ومع ذلك فقد كان الاتحاد داعمًا لموقفنا، حيث رأى أفراده أن تلك المُدرسة لن - أو لا تستطيع أن - تفسر فشلها فى الالتزام بالاتفاق الذى صاغته بنفسها.

وبعد ستة أشهر من محاولة العمل معها، ظلت تلك المُدرسة غير ملتزمة؛ لذلك عندما قلت لها: "لا أعتقد أننا سنجدد تعاقدك مع المدرسة للعام القادم"، دعم الاتحاد موقفنا وسمح لنا بأن نجد لها وظيفة مختلفة بداخل الإدارة التعليمية. والحق أن الاتحاد كان سيسمح لنا بفصلها من العمل إن لم نستطع أن نجد لها وظيفة مختلفة. كانت هذه هى القوة الموثقة لموقفنا. ولكن إحقاقًا للحق، فقد وجدت تلك المُدرسة عملًا فى مركز للصحة النفسية للمراهقين حيث وجدت مكانًا طبيعيًا تجلت فيه مهاراتها.

وقد تعلمت من خلال هذه التجربة شيئًا مهمًا عن الاتفاقيات التى يفوز كل أطرافها، وهو أن هذه الاتفاقيات إذا أجيدت صياغتها سيكون أثرها هائلًا، وستساعد الناس على اختيار أفضل طريقة لهم؛ لأن هذه الاتفاقيات ستحملهم مسئولية نتائج أفعالهم وليس مسئولية الأساليب التى يتبعونها فحسب. وبالإضافة لذلك، فإن هذه الاتفاقيات تزيد من مسئولية الفرد عن مستوى أدائه. أحيانًا ما يحصل الشخص على مقابل لهذه العملية بغض النظر عن النتائج التى يحققها. أما هذه الاتفاقيات فتساعدنا على أن نركز أكثر على النتائج، وحتى إن لم تفعل ذلك، فإنها تصبح أداة لهيئة التدريس والإدارة لإيجاد طريقة للحصول على النتائج التى يحتاجون إليها.



تحتاج اتفاقيات الأداء للكثير من الشجاعة والكثير من الرأفة - أى باختصار: الكثير من التكامل، فالتكامل هو الأساس الذى يمكنك من التحلى بالشجاعة والرأفة معًا. وهذا النوع من التكامل يمكنك من إجراء مناقشة يفوز كل أطرافها.. مناقشة لا تستسلم فيها أو تلجأ لأسلوب مكسبك على حساب الطرف الآخر، أو التسليم بحيث تخرج منها بدون شىء. تقوم كل العلاقات الجيدة على العناصر الخمسة للاتفاقية التى يفوز كل أطرافها، وهى: النتائج المرغوبة، والإرشادات، والموارد، والمسئولية أو المساءلة، والنتائج أو التبعات. وهذه الاتفاقيات يمكن صياغتها كتابة بصورة رسمية أو تشربها فى قلوب الأطراف المشاركة فيها. وقد اكتشفت أن هذه الاتفاقيات بمقدورها أن تتعامل مع معظم أنواع الطوارئ، أو الشخصيات، أو العلاقات التى يمكن تصورها. والمهم هنا هو أن تكون هذه الاتفاقيات واضحة ومناسبة للمشاركين فيها وأن تتميز بالمرونة. إنها عقد نفسى اجتماعى مفتوح، وليست عقدًا قانونيًا مغلقًا.

هذا الفصل... ملكي!

ينبغي على كل مدرس يعمل بمدرسة أو في منطقة سكنية مشاغبة أن يدرس القصة التالية بحرص. بل الحق أنه على أي قائد أو والد أو مدرس يتعامل مع موقف صعب وينطوي على تحديات أن يدرس القصة التالية. لاحظ أثناء قراءتك للقصة أربعة أشياء. أولها: كيف اكتسب المدرس في القصة الثقة من خلال كونه قدوة قبل أن يحاول بناء أية علاقات. ثانيها: عمق إخلاصه وأمانته أثناء بنائه العلاقات. ثالثها: مدى تطويره المستمر للبديل الثالث. لقد كان الطلبة معتادين إما على الحكم السلطوي القوي، أو التساهل بأسلوب "لا مشاكل"، ولكن هذا المدرس جعل الثقة فعلًا دائمًا بأن أشرك الطلبة معه، ومنحهم المسئولية بداخل دائرة نفوذهم. رابعها: مدى تأكيد المدرس دائمًا على قدرات وإمكانات الطلبة، وتعليمه لهم المبادئ ومساعدتهم على الشعور بقوة الرؤية.

تخرجت في الجامعة متخصصًا في التدريس للمدارس الثانوية، وكانت أول وظيفة لي مدرسًا للصف الأول الثانوي في مدرسة في حي فقير للغاية، وتسيطر عليه العصابات، ومليء بالجريمة.

أعتقد أن فقر الروح وحده هو ما يضعف قدرة الإنسان على التعلم، فهناك العشرات من المدارس الرائعة وبها مدرسون عظام في الأحياء الفقيرة في المدن وفي المناطق الريفية في كل أنحاء الولايات المتحدة. ومن سوء الحظ أنني اكتشفت أن الكثيرين من المدرسين في المدرسة التي عملت بها قد تخلوا عن أي أمل في إحداث تغيير في حياة طلبتهم.

كنت حديث التخرج ولا أزال أومن بأن التغيير ينبع من داخل الفرد، وأنه كثيرًا ما يأتي في صورة إيماءة بسيطة بعد إيماءة أخرى؛ لذلك لم يقلقني كل ما وجدته من حولي في المدرسة. وركزت على الإيجابيات والأشياء التي أستطيع فعلها للتغيير رغم الظروف القائمة (العادة الأولى: كن مبادرًا). ومع ذلك فالحق أنني لم أشعر بأن لدي فرصًا كثيرة.

في أول يوم لي في العمل، قادني مدير المدرسة إلى الفصل الذي سأعمل به، فوجدته مطليًا بلون قرمزي كئيب وأخضر، ولكنه كان حجرة كبيرة في الطابق الثالث به مساحات واسعة؛ لذلك قررت أن أقبل التدريس لهذا الفصل. سألت المدير إن كان من الممكن إصلاح بعض قرميد السقف المفقود والمكسور وطلاء الفصل، فضحك وقال إنهم لا يستطيعون ذلك الآن. وعندئذ سألته إن كان من الممكن أن أقوم بهذا العمل بنفسي، فقال لي: "وهو كذلك، ولكن لا تخبر أحدًا بذلك".

اشتريت كل الطلاء اللازم، والفرش، وقرميد جديد للسقف من مالي الخاص، وشرعت في العمل. كان الكثير من الفصول في حالة مزرية؛ لذلك اندهش حارس المبنى ومدير المدرسة من مدى روعة الفصل بعد طلائه بالطلاء الجديد. نظفت الغرفة، وأصلحت حوالي عشرة مقاعد مكسورة وأصلحت أسطح الكتابة وأماكن الجلوس. وحتى أمنح الغرفة حيوية، فقد أضفت





للجدران لوحات بيانات، وملصقات، وصورًا لكل شيء يمكن تخيله بما فيها صورتان لأينشتاين، وصورة للوحة (ليلة مليئة بالنجوم) لـ "فان جوخ"، وملصقات لأبطال كرة السلة مثل "مايكل جوردون"، و"كريم عبد الجبار"، و"ماجيك جونسون". كنت أدرس التاريخ الأمريكي في ذلك الوقت؛ لذلك وضعت صورًا لرؤساء الولايات المتحدة فوق سبورة الفصل، وكنت أريد أن أساعد الطلبة على أن يحلموا بما يمكنهم أن يكونوا (العادة الثانية: ابدأ والغاية في ذهنك).

وكان من أهم الإضافات التي أضفتها للغرفة شارة أوضحت للطلبة ولزملائي المدرسين أن هذه الغرفة بداخل دائرة سيطرتنا. وفي بداية العام كانت الشارة تقول: "هذا الفصل ملك الأستاذ روبرتس"، ولكن مع تقدم أداء الطلبة في الاختبارات وتحقيقهم درجات جيدة، أضفتُ إلى شارة الملكية أسماءهم. كنت أريدهم أن يشعروا بأن الفصل يخصهم هم أيضًا بحيث يشعرون بالفخر به، وبإنجازاتهم فيه.

وقد جذب أسلوبي الذين شاركوني في فلسفتي ودعمها، ومن كانوا يحذرون منه. وكان أول حلفائي مهندس الصيانة في المدرسة الذي رأى قيمة في خلق بيئة إيجابية للطلبة، فكان يساعدني في كل ما أحتاج إليه، وكان يعرف أنني أحاول الاهتمام بالفصل وعدم تدميره.

ومنذ اليوم الأول لي في الفصل عملت على اكتساب ثقة الطلبة، وكانت أكفأ طريقة لفعل ذلك هي أن أوضح لهم أنني مهتم فعلًا برفاهتهم. أصابت المنطقة موجة حر بعد بداية الدراسة بفترة قصيرة، حيث وصلت درجة الحرارة إلى ٩٨ درجة فهرنهايت مع زيادة هائلة في نسبة الرطوبة الجوية. وكان الطابق الثالث - الذي يقع فيه الفصل الذي أعمل به - أكثر أجزاء المدرسة حرارة. وذات مرة ذهبت إلى الردهة لأشرب، فوجدت الماء في الصنبور دافئًا. كنت عطشان جدًا، ولكنني لم أكن أستطيع أن أحضر شيئًا باردًا لأشربه دون أن أشرك الطلبة فيه؛ لأنهم كانوا هم أيضًا يعانون من الحر؛ لذلك ذهبت إلى مقصف المدرسة واشتريت عددًا من زجاجات عصائر الفاكهة، فتساءل العاملون بالمقصف عما سأفعله بهذه المشروبات. وعندما دخلت الفصل وأنا أحمل الزجاجات اندهش الطلبة أيضًا، وكان من الواضح أنهم لا يستطيعون فهم السبب في أن يفعل شخص ما شيئًا من أجلهم.

وثمة إشارة أخرى ساعدتني على تحسين بيئة الفصل، وهي اقتباس مقولة اليوم، حيث كنت أقتبس مقولة إيجابية أو داعمة، وأكتبها على السبورة بحيث تكون الفكرة التي نتمعن فيها في ذلك اليوم، وكنا نناقشها على مدار الدقائق الخمس الأولى من الحصة: وكانت هذه المقولة تدعم البداية الجيدة، وتُشعر الطلبة بالرضا، وتجعلهم يفكرون بطريقة إيجابية. والحق أن هذا الأسلوب قد أعجبهم حتى إنهم بدأوا يحضرون هم مقولات داعمة إيجابية.

كانت هذه إشارات بسيطة، ولكنها ساعدت على اجتياز العملية الصعبة المتمثلة في بناء الثقة في ثقافة يغلب عليها اليأس. لقد استطعت فعلًا بناء بعض العلاقات الجيدة من البداية، ولكن هذا لم يكن سهلًا على الإطلاق؛ حيث كان هناك طلبة لا يبالون بأي شيء، وبدا في الكثير

من الحالات كما لو كان النظام قد يأس منهم. وكان المدير يطلب منا ألا نترك الطلبة يرسبون، وأن نمنحهم درجات النجاح فحسب.

وقد استسلمت إدارة المدرسة أيضًا فيما يتعلق بقواعد الانضباط فى ردهات المدرسة، حيث لم يكن مدير المدرسة يفعل أى شىء إلا إذا تطور الأمر لمشاجرة خطيرة أو استعمل الطلبة سلاحًا. كان من بين طلبتى طلبة مرتفعو الصوت وكريهون، ومنهم من لم يكن متعاونًا، فكنت أصحبهم إلى المدير فلا يفعل أى شىء، ويطلب منى أن أتصل بأولياء أمورهم بنفسى واضعًا المشكلة على عاتقى. لقد كان من الصعب أن أحافظ على النظام فى الفصل فى ظل هذه الظروف؛ لذلك كان من أول الأشياء التى فعلتها أن أوضحت للطلبة أن نوعية سلوكياتهم ستحدد كيفية العمل فى الفصل. أخبرتهم بأننا نستطيع فعل الكثير من الأشياء الممتعة، أما إذا خرجوا على نطاق السيطرة، فلن نفعل تلك الأشياء. لقد منحتهم المسئولية وهى أساس تعلم أن نصبح مبادرين.

وأعتقد أن هذا الأسلوب قد أثار دهشتهم، حيث كنت أستطيع رؤية وميض من نوع ما فى عيون معظمهم. لقد ظن بعض الطلبة أن ما أقوله هو أكثر شىء أنيق سمعوه فى حياتهم، فى حين قال بعضهم لنفسه: "أوه، لا يهم كثيرًا" فى حين لم يبد بعضهم الآخر أى اهتمام بما يحدث. وفى محاولة منى لجعل الطلبة ينظرون للتعليم على أنه وسيلة لتحسين حياتهم، فقد كتبت لهم جمل رسالة شخصية من نوع ما (العادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك).

طلبت منهم إخراج قلم رصاص لأننا سنحل لغزًا، فانزعجوا جميعًا فى البداية، وقالوا إننى طاش عقلى، ولكنهم اهتموا بالسؤال الأول فى اللغز، وكان: "فى أى عام ستتخرجون فى المدرسة الثانوية؟" حتى إن بعضهم فكر قليلًا ليجد إجابة عن هذا السؤال، فسألتهم بعد ذلك عن الكلية التى سيذهبون إليها والعمل الذى سيشتغلون به، والمكان الذى يريدون أن يعيشوا فيه، وإن كانوا سيتزوجون وينجبون. وفى النهاية سألتهم عما يحبون أن يذكره الناس عنهم بعد موتهم.

تندر بعض الطلبة على ما أقوله، وزعموا أنهم يريدون أشياء لا يمكنهم تحقيقها أبدًا، ومع ذلك فقد تعامل البعض مع ما أقوله بجدية، وبعد أن أجابوا عن كل الأسئلة، تناقشنا فيها. وحتى أوضح لك نوعية تفكير هؤلاء الطلبة، فلم يتصور إلا خمسة منهم أنفسهم يعيشون خارج مدينتهم التى كانوا فيها. إنهم لم يتخيلوا أبدًا أى شىء آخر، ولم يكونوا يتصورون أية فرصة للالتحاق بالجامعة. وكان هذا من بين الأشياء التى عملت على تغييرها. ومنذ ذلك الوقت، بدأت أشير - كلما سنحت لى الفرصة - إلى إكمالهم المدرسة الثانوية والتحاقهم بالجامعة، وكنت أحاول أن أقول هذا مرتين يوميًّا على الأقل حتى يثبت فى عقولهم مثلما ثبت ذلك التوقع فى عقلى أثناء سنوات نموى.

وقد اتضح أن التمرين على جملة الرسالة الذى أخذ شكل اللغز الذى نحاول حله هو أول خطوة فى تجميع طلبة الفصل معًا، حيث أوجد إمكانية، وتوقعًا، وكان يمثل البذور الأولى لشعور جديد بالقيمة الذاتية والرؤية للمستقبل لديهم. لقد كان خطوة بسيطة، ولم يكن لها نفس

الأثر على كل الطلبة، ولكننى رأيت أن بعض الطلبة على الأقل بدأوا ينظرون للعالم من منظور مختلف.

وكان هناك بالتأكيد بعض الحالات المستعصية الأكثر صعوبة فى التعامل معها، حيث تلقيت بعض الردود الوقحة من بعض الطلبة. ذات يوم عقدت لهم اختبارًا قصيرًا من خمسة وعشرين سؤالًا، فلم ينظر إليه أصلًا ذلك الطالب ذو السجل الجانح، بل اكتفى بكتابة اسمه على ورقة الإجابة، وأضاف إليها التقدير الذى يراه مناسبًا له، وهو "صفر زائد درجة ضعيف جدًا". وقبل أن يسلم الورقة لى، وضع رأسه على مقعده ونام.

نظرت إلى الامتحان وإلى ذلك الطالب، وقلت لنفسى: "كيف أتعامل معه؟ ماذا أستطيع أن أفعل لمساعدته؟". نظرت عبر الفصل، فوجدت الكثيرين من الطلبة لديهم نفس ذلك التوجه. وبسبب هؤلاء لم أقدم امتحانات كثيرة بعد ذلك لأنهم كانوا قد أقلموا أنفسهم على قبول الفشل. وبدلًا من ذلك جعلتهم يراجعون المادة التعليمية فى صورة عروض ألعاب تتم مكافأة الفائز فيها لمعرفته الإجابة. ومع ذلك، فقد كنت أعرف أن ثمة شيئًا يصل منى لهؤلاء الطلبة. كان بعضهم يبيعون المخدرات صباحًا، ثم يحضرون للفصل فى منتصف النهار ثم يعودون إلى بيوتهم.

وكان هناك طلبة آخرون يتوقون لفرصة لتحسين ظروفهم، حيث كان هناك ستة منهم اهتممت بهم اهتمامًا خاصًا يكاد يبلغ درجة التبنى، وكان أحدهم لا يعرف لنفسه أبًا وتوفيت والدته أثناء ولادته. كان من الممكن أن يصبح ذلك الفتى أسوأ إنسان فى الولايات المتحدة نظرًا لتنقله الدائم بين منزل خالتيه، ولكنه كان طالبًا متفوقًا، ولاحظت أنه كان يتصرف بطريقة غير ملائمة بسبب الملل، حيث كان يؤدى فروضه وواجباته المدرسية بسرعة ثم يبدأ فى إثارة المشاكل. كان موقفى سهلًا بالنسبة له؛ لذلك حاولت أن أقدم له المزيد، وكنت أصحبه أيضًا لتناول بعض الشطائر من حين لآخر لأقدم له بعض الأشياء التى لم يكن يحصل عليها اجتماعيًا.

لقد فهمت أنه كثيرًا ما يضطر هؤلاء الطلبة للتركيز على الحفاظ على الحياة أكثر من تركيزهم على تحسين أنفسهم والتطور من خلال التعليم، فقد كان معظمهم أعضاء فى عصابات وكان بعضهم مطلوبًا لبيع المخدرات فى الشوارع، ولم يكن إطلاق النار شيئًا غريبًا بالنسبة لهم. كانوا يقولون لى إنهم يريدون الابتعاد عن المشاكل، ولكنهم كانوا غارقين فى المشاكل. وكان على أن أتعلم أن أتعامل مع مختلف الفصائل فى ذلك الحى السكنى، فتعلمت أن أتعرف على المشاكل قبل أن تستفحل، وكنت أحاول إيقافها عندما أستطيع ذلك. لقد كانوا يخبروننى بمشاكلهم كاملة أثناء عزومتى لهم على البيتزا، وكنت أخبرهم بأنه إذا بدأ العنف، فسوف يمتقل أحدهم أو يتصاعد العنف.

وإذا حدث شىء خارج المدرسة يزعج الطلبة، فكثيرًا ما كنت أطلب منهم أن يضبطوا انفعالاتهم. وكنت أطلب منهم إذا كان لدى أحدهم مشكلة مع زميل له، ألا يتشاجر معه، بل يتحدث معى أو مع شخص آخر عن هذه المشكلة. وكنت أقول لهم إنهم إن كانوا يعرفون أن شخصًا ما معه سلاح، فإن هذا الشخص قد يطلق النار عليهم أو على صديق مقرب منهم. حدث

ثلاث مرات على مدار العامين اللذين قضيتهما هناك أن حضر إلىّ طالب وأخبرنى بأن أحدهم معه مسدس. كنت أحاول دائمًا أن أزيل التوترات بينهم بأن أجلس معهم وأستمع لهم أو أتحدث معهم (العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولًا، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون).

استاء بعض المدرسين زملائى من أسلوبى، ولأننى كنت ألاحظ نشاط العصابات فى المدرسة، فقد ظن بعض الطلبة أننى متعاون مع الشرطة. كان المدير - الذى ربما كان أكثر من كرهنى فى المدرسة - هو المسئول عن الأموال التى تحصل عليها المدرسة من الحكومة الاتحادية سنويًا. وكانت هذه الأموال تبلغ نصف مليون دولار سنويًا، ولكننى إذا طلبت منه أن أذهب فى زيارة ميدانية مع الطلبة يرفض. طلبت منه خرائط للفصل فرفض؛ لذلك اشتريت خرائط بألف دولار من مالى الخاص، وأخذت الطلبة فى رحلة مسافتها ألف ميل إلى مدينة شيلوه، حيث دارت الحرب الأهلية الأمريكية، فأصدر المدير بحقى مذكرة تأديبية وُضعت فى سجلى الأساسى الدائم لانتهاكى الإجراءات. دفعت غرامات توقيف لحوالى ستة طلبة، وكنت أريد القيام برحلة أخرى لمتحف لتاريخ الأمريكيين الأفارقة، ولكن طلبى رُفض، وطُلب من مدرسة زميلة أن تذهب بفصلها إلى تلك الرحلة. لقد كان هذا صعبًا.

لم أكن أفوز دائمًا، ولكننى عندما كنت أجد طالبًا يتفوق، كنت أشعر بشعور عظيم. لقد كنت أحب أن يرى أحدهم أى وميض من النور فى حياته أو يحقق أى تقدم فى الفصل. لقد كنت أستمتع بأن أكون الشخص الذى يلجأون إليه ليسمعهم ويثقوا فيه ويصدُقوا معه. ولقد مررت أيضًا بخبرة عظيمة مع بعضهم عندما ذهبنا إلى معرض فريق شيكاغو بولز، وبورتلاند تريل بليزرز فى مدينتهم. أخذت خمسة طلبة، وقابلنا اللاعبين وحصلنا على توقيعاتهم، وكان كل ذلك بفضل مدرب عام للفريق متعاون وكريم. وقد تفاعل طلبتى مع شباب آخرين أيضًا فشعروا بالود والسعادة. وكان هذا مهمًا لأن هؤلاء الشباب سيشتغلون بوظائف فى يوم من الأيام ولابد لهم أن يتعلموا أن يتعاملوا مع الناس من مختلف النوعيات.

ولأننى حرصت على معرفة طلبتى، فقد حصلت على مكافأة ذلك، حيث أدركوا أننى فهمتهم وأننى مستعد للتأثر بهم؛ لذلك أصبحوا مستعدين للتأثر بى. وعندما يتم تأسيس هذه الثقة معهم، يسهل تعليمهم ممارسة التعاون الإبداعى من خلال العمل معًا - وهى مهارة مهمة جدًا للنجاح فى مجال العمل. كنا نفعل الكثير من الأشياء فى صورة جماعية مما علمهم أن يعملوا مع شخصين أو ثلاثة أشخاص ويشاركوا فى المسئولية. وكنا نمارس تمارين يلتزمون فيها بالعمل كفريق حتى يستفيد كل منهم من مواهب الآخر لتحقيق صالح الجماعة (العادة السادسة: التكاتف).

وبعد عامين من العمل فى تلك المدرسة، تركتها للعمل فى مدرسة أقل مشاكل فى نفس المدينة، ولكننى لن أنسى أبدًا المدرسة الأولى وخبراتى فيها. إننى أذكر بالفعل تلك الانتصارات البسيطة التى حققتها أكثر من تذكرى الإخفاقات أو الصعوبات التى تعرضت لها. لقد كنت أفكر فى طالبة فى الصف الثامن فى حصة التاريخ - وكانت الحصة الرابعة - فى أول عام لى فى

العمل بالتدريس. لقد رسبت تلك الفتاة من قبل، وكانت تعانى من مشاكل أيضًا بسبب الشجار والغياب، وكانت عائلتها تعانى من مشاكل، ومع ذلك فقد كانت الفتاة هادئة ولا تقدم عملها كثيرًا، ولكننى سأظل أتذكرها من بين المائة وخمسين طالبًا الذين درست لهم فى ذلك العام.

فى الأسابيع الستة الأولى من العام الدراسى كان أداؤها ضعيفًا، وربما كان أقل من ٥٠٪ ولكن كمدرس جديد لم أكن أريد أن أبدأ عملى بأن أعطى طالبًا درجة الرسوب. أخبرتها بأننى أريد أن أمنحها فرصة لتتحسن، فامتنت لذلك جدًّا ووعدت بالاجتهاد أكثر، وبعد ذلك لم تهمل أى تكليف مدرسى لها على مدار العام. ظلت تتحسن حتى أصبحت الأولى على الفصل، ولم تتحسن فى مادتى فحسب، بل وبدأت تمتاز فى بقية المواد الأخرى. وفى النصف الثانى من العام وضع اسمها على لوحة الشرف لأول مرة فى حياتها، وأصبحت قائدة فى فصلها، حيث تطوعت فى كل شىء بل إنها بدأت فى مساعدة غيرها من الطلبة الذين كانوا يعانون من صعاب فى الدراسة.

وفى نهاية العام الدراسى ظهر اسمها على شارة الفصل فى جملة "هذا الفصل ملك..."؛ لأنها تحملت مسئولية تحقيق مستقبل أفضل. وحتى بعد أن أصبح لها مدرسون غيرى، كانت تجىء إلىّ وتريني شهادة تقديراتها. لقد قامت فعلًا بإحداث تحول كامل فى حياتها من شخص يعانى من صعاب كثيرة إلى تلميذة أفضل وتحظى بشعبية كبيرة. والحق أنها بدأت تشعر برضا كبير عن نفسها حتى إنها فكرت فى أن تكون قدوة لتشكيل الفصل. وهى الآن فى المدرسة الثانوية وتؤدى أداء جيدًا، وبالإضافة لذلك فإنها تعمل فى شركة ماكدونالدز للمطاعم. وأنا أعرف هذا لأننى قدمت لها تزكية واصطحبتها لدورات تدريبية لأن والدتها لا تملك سيارة. والأهم من كل شىء، أنها أصبحت قدوة جيدة لأشقائها وشقيقاتها الأصغر منها سنًا.

وفى نهاية العام الدراسى قدمت لها مفكرة، وطلبت منها أن تسجل كل أفكارها يوميًا على مدار الصيف، فملأت تلك المفكرة، وأصبحت أحضر لها مفكرة جديدة كل ستة أشهر. إنها تشعر بالرضا عن نفسها حتى إنها أصبحت تستطيع كتابة أشياء ومشاركتها مع غيرها. إنها قصة نجاح مذهلة، حيث خرجت من الظل؛ لأنها أصبحت لديها رؤية فعلًا.

لقد كانت محاولتى أن أجعل هؤلاء الشباب يرون أنفسهم من منظور جيد تحديًا كبيرًا، حيث كان الكثيرون منهم على قناعة بأن كل ما كانوا سيفعلونه لن يحقق لهم الرفاهة. إنهم لم يكونوا يهتمون بالتخرج من المدرسة الثانوية أو الحصول على وظيفة أو الذهاب للجامعة أو أى شىء من هذه الأشياء. وكان هدفى أن أجعل كل طلبتى يشعرون بالرضا عن أنفسهم حتى إن كان هذا لمدة ساعة واحدة وفى الفصل الدراسى. وعندئذ ربما استطاعوا البناء على هذا الأساس. لقد كنت أريدهم أن يدركوا أن لهم قيمة بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية.



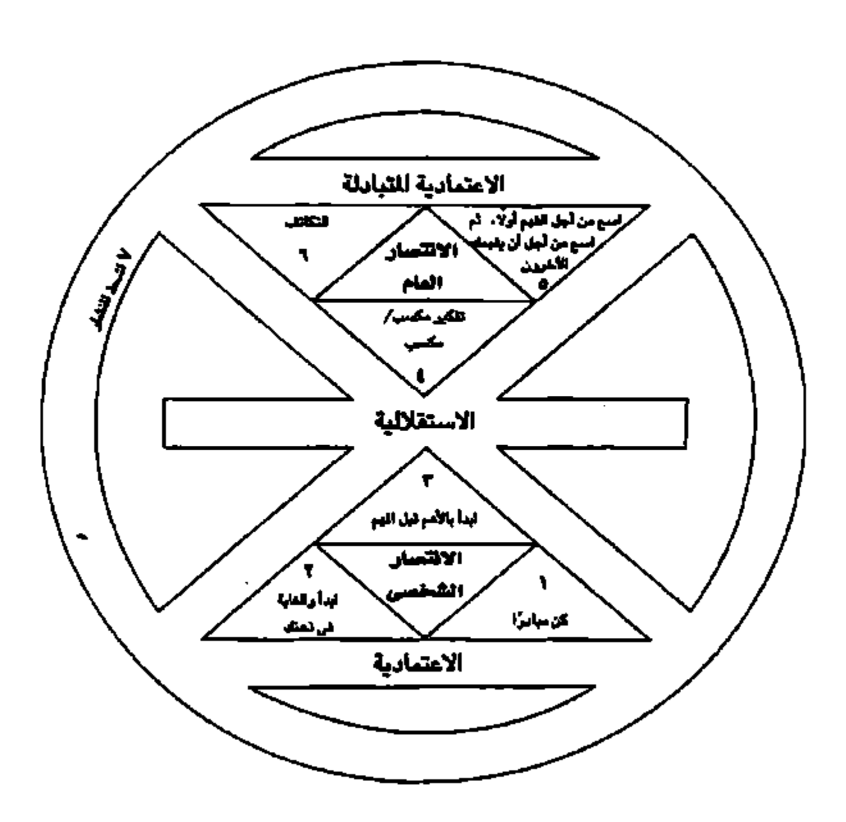
تم إنتاج فيلمين قويين عن نفس النمط الذى تؤكد عليه هذه القصة المذهلة هما: Stand and Deliver بطولة "إدوارد جيمس أولموس"، و To Sir with Love بطولة "سيدنى بويتير". ويتعامل كلا الفيلمين مع أطفال ضعاف جدًّا دراسيًّا وأصحاب مشاكل ومدرسيهم الذين علموهم وكانوا قدوة لهم فى نفس هذه المبادئ. كان لدى المدرس فى هذه القصة أمل، وقد غرس ذلك الأمل فى تلاميذه، حيث أصبح فصله جزيرة تميُّز وسط بحر من ضعف الأداء الدراسى. لقد أوجد هذا المدرس قيمة من خلال تكريسه لنفسه وتضحيته واستعداده للاستماع. لقد قدَّر هؤلاء المراهقين من أصحاب المشاكل حتى أصبحوا يرون لأنفسهم قيمة. إن أعظم هدية نمنحها للآخرين هى مساعدتهم على اكتشاف طبيعتهم الحقيقية.



الجزء الرابع

مكان العمل

إن أي تغير حقيقي دائم يحدث من الداخل للخارج





زيادة التأثير

- تسعون يوماً
- عندما تقتل النظرات
- لقد حاولت الإساءة إليك لشهور
- ألا تحب العمل هنا؟
- إدمان النميمة

تسعون يومًا

لاحظ التحول الذى حدث لصاحب القصة التالية من الخوف إلى التحلى ببعض الشجاعة، ولاحظ إن كان هذا يمنحك الشجاعة للسيطرة على موقفك وتحسينه بصورة من الصور.

عندما أصبحت عضوًا بمجلس الإدارة كمدير للموارد البشرية، سمعت قصصًا مرعبة عن رئيسى فى العمل؛ فذات مرة فقد أعصابه مع واحد من مرءوسيه أثناء وجوده فى مكتبه. وإذا كان للكلمات حواف حادة، لكان ذلك الموظف قد غرق فى بحيرة من الدماء. وعندئذ، عزمت على ألا أكون أبدًا فى الجانب السيئ لرئيسى فى العمل. لم يكن هناك شىء يستحق أن أواجهه فى يوم سيئ بما فى ذلك أعظم صور الإحباط، أو أسوأ التهم القانونية. وقد التزمت مع نفسى بهذا الوعد؛ فكنت أتحدث معه بأدب فى الردهات، وكنت أقدم كل تقاريرى فى موعدها لسكرتيره؛ وكنت أحرص على ألا أكون آخر من يخرج من المكتب لتناول الغداء حتى لا ينفرد بى، بل إننى لم أكن أريد أن ألعب الجولف معه خشية أن أغلبه.

وبعد فترة قصيرة، بدأت أنظر إلى نفسى فى راحتى التى أتمتع بها بسبب جبنى، حيث كنت غارقًا فى أشياء فى العمل ليس لدىَّ سيطرة عليها. وكنت أبدد طاقة إبداعية ثمينة فى إيجاد حلول لمشاكل لم تظهر بعد. ولأننى كنت مرعوبًا، فلم أكن أقدم للشركة أفضل جهودى ولم أكن أساعد على التغيير، بل إن التغيير الوحيد الذى شعرت بالراحة فى المساعدة عليه هو أن أنتقل لشركة أخرى، بل إننى قد رتبت للقاء تقدم للعمل بشركة أخرى.

شعرت بالخجل من نفسى، فألغيت المقابلة والتزمت بأن أركز على دائرة نفوذى فى العمل لمدة تسعين يومًا (العادة الأولى: كن مبادرًا). وبدأت بتحديد أن أهم ما أريده هو إقامة علاقة صحية مع رئيسى فى العمل (العادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك). ليس من الضرورى أن نكون صديقين حميمين، ومع ذلك فلا بد أن نتعامل كزملاء عمل حقيقيين. وضعت هذا الهدف فى عقلى، ثم عدت إلى العمل وأنا أقول لنفسى: "تسعون يومًا فقط. سأكرس نفسى لمدة تسعين يومًا فقط".

وذات يوم حضر رئيسى إلى مكتبى. وبعد بعض المناقشة وبعد أن تمرنت على الكلمات التى تدور فى عقلى بضع مرات، قلت: "بالمناسبة، ما الذى أستطيع فعله للمساعدة على تحقيق المزيد من الكفاءة فى العمل (العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولًا ثم اسْع من أجل أن يفهمك الآخرون)؟".

فارتبك رئيسى فى العمل، وقال: "ماذا تقصد؟".

فقلت بشجاعة: "ماذا أستطيع أن أفعل لأخفف بعض الضغوط التى يتسبب لك العمل فيها؟ إن مهام وظيفتى هى أن أسهل عليك ما تقوم به من عمل"، وابتسمتُ ابتسامة عريضة تحمل معنى أننى جاد فيما أقوله، وإن لم تخل من بعض التوتر. لن أنسى أبدًا منظر وجهه فى ذلك

"كنت غارقًا فى أشياء فى العمل ليس لدىّ سيطرة عليها. وكنت أبدد طاقة إبداعية ثمينة فى إيجاد حلول لمشاكل لم تظهر بعد".



الوقت. وكانت هذه هى لحظة بداية علاقتنا كزميلين.

فى البداية، طلب منى أن أقوم ببعض الأشياء البسيطة، وكانت أشياء لا أستطيع فعلًا أن أخطئ فيها مثل "اكتب لى هذه المذكرة على الحاسوب"، أو "هلا أجريت مكالمة هاتفية نيابة عنى!". سارت الأمور على هذه الصورة لمدة ستة أسابيع ثم جاء إلىّ، وقال: "أعرف من خلال خلفيتك أنك تعرف تأمينات العاملين جيدًا. هلا تعاملت مع أحد جوانب التأمين؟ إن معدلاتنا التأمينية مرتفعة، فافعل ما تستطيع فعله". وكانت المرة الأولى التى يطلب منى فعل شىء ذى أثر مهم على الشركة. كان أمامى تأمينات بمبلغ ٢٥٠ ألف دولار، فخفضتها إلى ١٩٨ ألفًا. وبالإضافة لذلك، فقد جعلتهم يتنازلون عن رسوم إنهاء العمال الأساسيين فى عقودنا من خلال التفاوض على بعض الدعاوى التى أسىء التعامل معها، فوفرت ١٣ ألف دولار إضافية.

وذات مرة ثار بيننا خلاف فأثبتُّ له أن هذا الخلاف سيظل سرًا لا يعرفه أحد، حيث لم يسمع أى شىء عنه بعد ذلك من أى من العاملين فى قسم التسويق. أدركت أن اختبار التسمين يومًا قد حقق نتيجة، حيث تحسنت علاقاتى وزاد تأثيرى من خلال تركيزى على ما أستطيع فعله لتغيير البيئة التى أعمل فيها. ومستوى الثقة بينى وبين رئيسى اليوم مرتفع جدًا وأشعر بأننى أقدم إسهامًا فى الشركة.



عادة ما تتطلب زيادة التأثير الكثير من الصبر والإصرار. ومع زيادة ثقة المرء فى قدراته وشخصيته، تزداد ثقة الآخرين فيه. وعادة ما تكون فترة تسمين يومًا فترة جيدة لاختبار شىء ما، وأحيانًا ما يتم اختبار ذلك الشىء فى ثلاثين يومًا فقط.

عندما تقتل النظرات

لقد قدم المرءوس في القصة التالية مردودًا سلبيًا قويًا - وإن كان ضروريًا - لرئيسه في العمل، واستطاع أن يفعل هذا لوجود شعور قوي بالأمان بداخله. عندما تدرس هذه القصة، حاول أن تتمثل الموقف. حاول أن تتصور البيئة الصدامية والتهوين من شأن الناس الذي كان يحدث بداخلها، وحاول أن تستشعر قدر الشجاعة اللازمة لتقديم هذا المردود وراحة البال التي نتجت عن ذلك.

كنت أعمل مع فريق تنفيذي كبير جدًا في مكان منعزل لمدة أسبوع. وفي صبيحة كل يوم من أسبوع الانعزال، كان يُطلب من أحد التنفيذيين أن يتحدث عن خبرة شخصية تعرض لها مع واحدة من العادات السبع. وحتى أكون صادقًا، فقد كان بعض هؤلاء التنفيذيين واقعيين لدرجة التزمت، حيث تندر معظمهم على الفكرة بالكامل. ومع ذلك فقد بدأنا في التوصل لاكتشافات هائلة من خلال هذه الخبرات الشخصية. وعندما حكا هؤلاء التنفيذيون عن قصص نجاحهم أمام زملائهم، ساد فهمٌ بأن هذه العادات ربما حققت نجاحًا.

وذات صباح كنا نتحدث عن عادة فهم الآخرين أولًا، فحكا "جاك" - وهو أحد الرؤساء والقادة بالفطرة في المجموعة - تجربة شخصية له. وبعد ذلك انتقلنا إلى مجالات تدريبية أخرى. وفي الظهيرة بدأ تنفيذي يقول شيئًا عن أسلوب في العمل كان يعاني صعوبات في اتباعه، فقال له الباقون: "حسنٌ، هل جربت كذا، أو كذا. ما رأيك في كذا؟". وللحق، فقد كنت أحب أن أدلي بدلوي أنا أيضًا، ولكنني كنت أعرف أن هذا ليس مكاني. وعندئذٍ سمعت "جاك" يضحك بصوت مرتفع في وجه ذلك الرجل، حيث كان يتندر عليه أمام المجموعة بالكامل، فانضمت إليه المجموعة بالتأكيد.

ذهلت، فمنذ بضع ساعات حكى "جاك" تلك الخبرة المؤثرة عن قيمة انتظار المرء لدوره، ومحاولته فهم سلوكيات من يتعامل معه، والآن ينقلب إلى النقيض تمامًا. لم أستطع أن ألومه أمام المجموعة كاملة، فما كان مني إلا أن حملقت فيه، فقرأ ما كان يدور بداخلي بوضوح وقال بصوت مرتفع: "هذا سيئ. إن لم تقل شيئًا يصلح ما حدث الآن، فسوف أعاقبك". الحق أنني غضبت جدًا، وكنت مستعدًا لأن أنهي علاقاتي بالمجموعة بالكامل، فما كان منهم إلا أن عادوا إلى سلوكياتهم القديمة نفسها القائمة على المواجهة، والآليات السلبية للجماعات.

حملق "جاك" فيَّ ردًا على حملقتي فيه، فانتصبت في مقعدي، وحملقت فيه، وقلت: "يُرد هذا عليك، يا صاح!". انكمش في مقعده، فواصلت تحديق النظر إليه. استمر الوضع هكذا لحوالي خمس دقائق كان أعضاء الفريق يتندرون فيها بشراسة على ذلك الشخص المسكين. وعندئذ أوقف "جاك" الاجتماع فجأة، وقال: "كفى. لقد ارتكبتُ خطأً. "دارين" أريدك أن تسامحني".

فشعر "دارين" ببعض الارتباك، وقال: "علامَ أسامحك؟". لقد كان يرى أن الأمور طبيعية ولا شيء فيها.

فقال "جاك": "لقد كان هذا غير لائق منى. ما كان ينبغى أن أضحك. إننا لم نستمع على الإطلاق، فقد هجمنا عليك فورًا. هلا سامحتنى!".

كنت أظن أن "دارين" - نائب الرئيس المخضرم - سيقول شيئًا مثل: "لا مشكلة. لا تشغل بالك". ولكن رده كان مذهلًا، حيث قال: "أنا أسامحك يا "جاك". شكرًا". هل تدرك مدى الشجاعة اللازمة للصفح الذى يتطلب مبادرة بدلًا من محاولة نسيان شىء حدث؟

جلستُ تحت سيطرة الانفعالات بسبب سلوك "جاك". لم يكن عليه أن يمتذر. لم يكن عليه أن يطلب الصفح أمام المجموعة كاملة. إنه يرأس إدارة يعمل بها ثمانون ألف شخص. لم يكن عليه أن يفعل أى شىء لا يريد فعله. ذهبت إليه بعد الاجتماع وانفعالى يؤثر على صوتى وأنا أقول له: "شكرًا على ما فعلته"، فقال: "لقد فعلت الصواب. أشكرك على أنك حملقت فى". لم نتحدث عن ذلك الموقف مرة أخرى، ولكن كلًا منا كان يعرف أننا وصلنا لأفضل أحوالنا فى ذلك اليوم.



إن تقديم المردود السلبى من أصعب صور التواصل، وهو أيضًا من أكثر صور التواصل التى نحتاج إليها. يعانى الكثيرون نقاط عمياء خطيرة لا يستطيعون إدراكها أبدًا لعدم وجود من يعرف كيف يقدم لهم مردودًا. يخاف الكثيرون من أن تهتز علاقاتهم، أو يتعرض مستقبلهم للخطر إذا "واجهوا" رئيسهم فى العمل.

لقد أصبح النفاق فى مثل تلك المواقف التى تنطوى على إهانة شائعًا حتى للمسىء فأصبح الأمر مسألة كبرياء وليس مسألة نقطة عمياء. إن الشجاعة والتكامل لدى الشخص الذى قدم المردود فى القصة السابقة كان أقوى وأكبر من الوضع والمنصب، ولذلك السبب نجح المردود. وأحيانًا ما لا يكون المردود بهذه القوة ولا يحقق نجاحًا، فيتطلب الأمر الذهاب إلى الشخص الآخر والتصالح معه بصورة شخصية وعلى انفراد. وأفضل طريقة لتقديم المردود فى هذا التعامل الشخصى هو أن يصف مقدم المردود نفسه وليس من يقدم له المردود. صف مشاعرك ومخاوف وتصوراتك لما يحدث بدلًا من أن تتهم الشخص الآخر أو تصدر أحكامًا عليه أو تصنفه؛ فهذا الأسلوب كثيرًا ما يجعل الشخص الآخر منفتحًا للمعلومات التى يتلقاها عن النقطة العمياء لديه دون أن يشعر بتهديد لشخصه.

لقد حاولت الإساءة إليك لشهور

القصة التالية مباشرة واضحة. افعل شيئًا واحدًا عندما تقرؤها، وهو أن تحاول أن تدخل عقل الكاتب. حاول أن تستشعر توجهاتك الطبيعية عندما تتعرض لنميمة شريرة وغير عادلة فى حقك، سواء أمامك أو من وراء ظهرك.

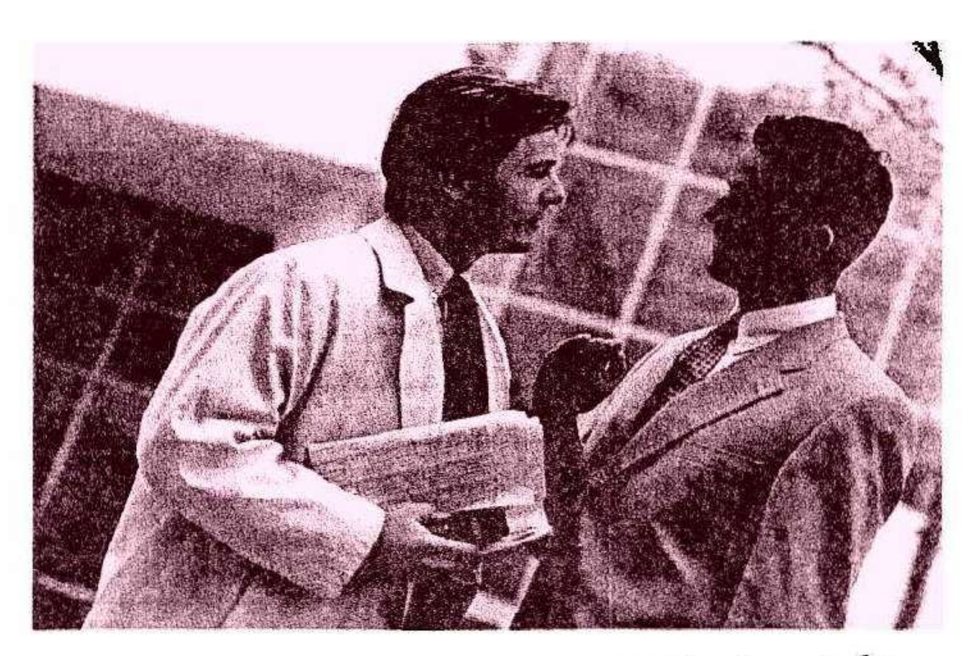
انضممت للشركة التى أعمل بها فور تخرجى فى كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد. وفى ذلك الوقت نفسه، خلا منصب رئيس قسم. ولأن الشركة لم تكن تعرف من الذى تعينه فى ذلك المنصب؛ فقد كونت إدارة الشركة فريقًا غير رسمى من أربعة أفراد لدراسة كيفية إدارة ذلك القسم. عملنا نحن الأربعة على مدار ثلاثة أشهر لنجد طريقة لإدارة ذلك الجزء من الشركة، وفجأة أبدى "روب كيمبال" - مسئول التصميم فى الشركة - رغبة فى الوظيفة، وكنا نشعر جميعًا بتلك الرغبة. ومع ذلك، فكما أراد الحظ أو القدر عينتنى الشركة - الموظف الجديد - فى هذا المنصب، وأوكلت إلى "روب" وظيفة أخرى لا تقل عن هذا المنصب أهمية. ومع ذلك، فلك أن تتصور أنه كان يعتبر هذا المنصب ملكًا له؛ لذلك شرع فى الثأر منى.

فى كل اجتماع كنا نعقده كان يقول أشياء تقلل من شأنى مثل: "أوه، إن تخرجك فى جامعة هارفارد لا يعنى أنك تعرف شيئًا عن التصميم". وكان ينم علىَّ فى غيابى، ويسىء إلىَّ فى وجهى، وأمام عشرين فردًا أو أكثر. وكنت أمسك لسانى، بل وأعضه أحيانًا. أما هو فقد واصل التهجم حتى إن الآخرين شعروا بما يحدث؛ فأحيانًا ما كان يسود صمت كثيف فى اجتماعاتنا معًا. وعندما كنت أعود من إجازة، كان بعض الناس يقولون لى: "هل لديك أية فكرة عما كان "روب" يقوله عنك فى غيابك؟ ليتك تعرف ما يفعله بحقك أثناء غيابك". فأبتسم وأقول: "حسنًا، إن بعضنا يقول أشياء لا يقصدها، وهو لا يقصد ما يقوله".

كما ترى، فقد كنت عازمًا على عدم إصدار رد فعل تجاه "روب"، وكنت أتصرف كما أريد أن أتصرف (العادة الأولى: كن مبادرًا). كنت أريد أن أمسك لسانى، وأن أكون وفيًا له، وأفسر شكوكى فيما يفعله لصالحه، وأكون بشوشًا معه. لا شك أننى كنت أريد أن أحطم وجهه أحيانًا، وأن أنم عليه فى غيابه، ولكننى لم أكن لأسمح له بأن يحدد طريقة تصرفى وسلوكى.

وفى النهاية - وبعد بضعة أشهر - غير موقفه، فأذكر اجتماعًا خاصًا قال لى فيه شيئًا وقحًا جدًا، ثم توقف وقال: "ياه، إننى أحاول منذ أشهر أن أسىء إليك، وأنت لم تأخذ الأمر على محمل الإهانة ولو لمرة واحدة". ضحك الجميع ذلك الضحك الذى يحرر من الضيق، فقال "روب" الكلمات التالية بالضبط: "حاولت أن أسىء إليك، ولكنك لم تشعر بالإهانة". وبعد ذلك أصبحنا صديقين جيدين.

ومن هذه الخبرة تعلمت مزايا أن أقرر ألا أشعر بالإهانة عندما أتعرض لها، وأن أكتفى بأن أكون متماسكًا ووفيًا. ومع ذلك، فقد كانت هناك بضعة أشياء ساعدتنى على عدم إصدار رد فعل تجاه "روب"، وهى:



أولًا، أنني رأيت أناسًا لا يصدرون رد فعل تجاه غيرهم عندما يقلل غيرهم من أهميتهم، وكنت معجبًا بتكامل هؤلاء الناس، وشعورهم بقيمتهم. وكنت أريد أن أكون مثلهم، وأريد من الناس أن يعرفوا أنني موضع للثقة وأنني وفي، وأنني لا أغتابهم في غيبتهم.

ثانيًا، أنني كنت أعرف أن "روب" له تأثير على الكثيرين من الناس، فقد كان ذا سلطة في الشركة، ولم يكن من صالحي أن أهاجمه. (وهذه إستراتيجية عملية في العمل).

وأخيرًا، أنني كنت أؤمن بشدة أن بداخل كل إنسان شيئًا من الخير، وأننا إذا أحببنا الناس وصبرنا عليهم، فسوف يستجيب الخير بداخلهم للطيبة التي نبديها معهم. إنها مسألة وقت لا أكثر، وهذا جزء من السيطرة على الكبرياء.



قد يبدو هذا غريبًا، ومع ذلك فعندما ينبع شعورنا بالأمان من داخلنا، وينبع شعورنا بالكفاءة من خارجنا، فإننا سنهتم بآراء الآخرين ولكن ليس لاعتبارنا أن آراءهم لازمة لشعورنا بقيمتنا الشخصية. ومن الغريب أيضًا أنه عندما ينبع شعورنا بالأمان والكفاءة من خارجنا، فإننا لا نهتم بآراء الآخرين لأننا لا نستطيع تحملها، وهنا نتعرض لمخاطرة كبيرة على المستوى الشخصي. ولذلك السبب، فإن العادات الثلاث الأولى أساسية جدًّا لبناء شعورنا بالأمان.

عادة ما يحصل الناس على مثل ما يقدمونه، وهذا هو قانون الاسترداد. لاحظ أن من لا يصدروا أحكامًا على الناس لا يصدر الناس أحكامًا عليهم، ومن لا يقللوا من قيمة الآخرين لا يقلل الآخرون من قيمتهم، ومن يمش شاهرًا سيف الانتقاد للناس يمت بهذا السيف لديهم. إن من يتميزون بالقدرة - حتى لدرجة تهديد الآخرين - ولكنهم يتقبلون الآخرين، فإنهم عادة ما يسهلون عمليات التفاعل الإنساني ويبددون كل هذا التهديد تقريبًا.

ألا تحب أن تعمل هنا؟

لقد أدى تقديم المردود إلى ذهول صاحب هذه القصة، وجعله يفكر فى العمل بداخل دائرة نفوذه.

عندما انضممت للمؤسسة التى أعمل بها حاليًا، كنت مجهدًا وأتصرف بدافع من رد الفعل. كنت أحمل معى أحد عشر عامًا من العمل فى مجال صعب، فما كان إلا أن فقدت وظيفتى لأن الفرع المحلى للشركة التى كنت أعمل بها تم إغلاقه. احتجت بعض الوقت لتجاوز هذه السنوات العصيبة الماضية. وكان من السهل بالنسبة لى أن أبحث عن المشاكل بداخل الشركة الجديدة وأرغب فى حلها.

ورغم أننى استمتعت بعملى الجديد، فلم يكن من الصعب أن أجد أشياء أشكو منها، حيث كان من الواضح أن نظم العمل غير فعالة، وكنت أعتقد أن لدى حلولًا لتلك المشاكل. وكان رئيسى يستمع لى فى لقائى الأسبوعى معه عندما كنت أقترح عليه طرقًا لإصلاح مشاكل الآخرين، بل إننى كان لدىَّ جزء خاص فى تقريرى الكتابى الأسبوعى كنت أسميه مشاكل دائرة الاهتمام! لقد كنت أعتقد بصورة من الصور أننى إذا استطعت إثارة هذه المشاكل بصورة مستمرة، فسوف يتم حلها. وكان من الغريب أن أعتقد أننى كنت مفيدًا فعلًا. ذات يوم وأثناء واحدة من جلساتى كثيرة الشكوى، التفت لى رئيسى فى العمل وقال: "روس"، بصراحة: ألا تحب أن تعمل معنا؟".

حسنٌ، لم تكن هذه هى المشكلة! لقد كنت أحب عملى، ولكننى لم أكن أستطيع تجاهل أوجه القصور والأخطاء التى تحدث أمام عينى فى حين أن الحلول كانت واضحة تمامًا - أمام عينى أيضًا. ومع ذلك، فقد جعلنى سؤال رئيسى أفكر جيدًا فى سلوكى، حيث أدركت أخيرًا - بسبب ما قاله رئيسى فى العمل - أن كل ما فعلته هو أننى كنت أشتكى من أشياء لم تكن تخصنى. ونتيجة رغبتى فى المشاركة بما لدىَّ من أفكار رائعة، فقد ركزت بصورة انتقادية على الآخرين، وما كنت أظن أنه قصور لديهم لأداء أعمالهم بصورة صحيحة. وحتى أحدث تغييرًا، فقد التزمت بملاحظة المشاكل من حولى التى تقع بداخل دائرة تأثيرى. لم أكن ألاحظ وأتصرف إلا مع تلك المشاكل التى لدىَّ القدرة فعلًا على تغييرها. عزمت على أنه أيًا كان ما يحدث، فإننى لن أتجاوز حدود دائرة تأثيرى (العادة الأولى: كن مبادرًا).

وسرعان ما ظهرت فرصة لاختبار قوة ما عزمت عليه.

ذات يوم، وصلتنى بصورة مفاجئة سياسة سفر جديدة، فاعتقدت أن السياسة الجديدة لم تلقَ البحث الكافى وغير ناضجة، فكان أمامى أحد خيارين، فإما أن أشكو لرئيسى مجددًا، أو أن أفحص المشكلة من داخل دائرة تأثيرى.

اخترت البديل الثانى، كتبت وثيقة مبدئية بمخاوفى تجاه تلك السياسة الجديدة من وجهة نظر المسافر. وكانت بعض مخاوفى تتعلق بالسياسة نفسها، ولكن معظمها كان تعبيرًا عن مشاعرى بشأن استبعاد عملية التواصل. بدت السياسة كما لو كانت فرمانًا ملكيًا، وكان من

المتوقع لى أن ألتزم بها. وبعد أن كتبت ما كنت أشعر بأنه الشىء الملائم، اتصلت بالشخص الذى أعد تلك السياسة، وطلبت لقاءه لبضع دقائق لمناقشة مخاوفى معه. شعرت مُعدة السياسة بالنشوة، حيث لم تتلق على مدار الأسبوعين التاليين إلا انتقادات للسياسة الجديدة، وقالت إنها ستقابلنى على أية حال.

التقينا، وبعد أن فهم أحدنا الآخر، لم أجد إجابة عن معظم أسئلتى فحسب ، بل استطعت أن أقدم لها بعض الأفكار عن كيفية التعامل مع مشكلة عدم التواصل فى تلك السياسة. وهكذا كسب كل منا، واستطعت أن أوسع دائرة تأثيرى، وذلك لأننى ظللت أعمل بداخلها. وقد استطعت أيضًا أن أترك أثرًا إيجابيًّا على الآخرين مع تجنب الضغوط الناتجة عن محاولة إصلاح المشاكل التى لا أستطيع إصلاحها.



رغم أن دائرة تأثيرك قد تكون صغيرة، فإن هذه الدائرة إذا تقاطعت مع شخص دائرة تأثيره أكبر، فعليك أن تعبر عن شكواك لذلك الشخص وتواصل العمل بداخل دائرة تأثيرك. لقد توصل الكثيرون عبر السنوات ممن قرروا التركيز على دائرة تأثيرهم لاستنتاج خاطئ بأنهم لا يستطيعون الشكوى أو تقديم مردود سلبى. وليس هذا الواقع على الإطلاق، فالأمر يعتمد على جودة علاقتك بالشخص ذى دائرة التأثير الكبرى. وإذا لم تكن هذه العلاقة قوية، فعليك أن تفكر فى طرق أخرى للعمل بداخل دائرة تأثيرك الخاصة. اختبر الوضع أولًا ثم ابدأ التواصل. أحيانًا ما يكون علينا أن نتحلى بما يكفى من الاهتمام حتى لا نواجه الآخر، وهذا هو ما فعله المدير فى القصة السابقة عندما سأل مرءوسه: "ألا تريد أن تعمل معنا؟".

"ونتيجة رغبتى فى المشاركة بما لدىَّ من أفكار رائعة، فقد ركزت بصورة انتقادية على الآخرين، وما كنت أظن أنه قصور لديهم لأداء أعمالهم بصورة صحيحة".



إدمان النميمة

أثناء قراءتك للقصة التالية، فكر في جملة: "إن أعظم الحروب التي يخوضها الإنسان هي تلك الحروب التي يخوضها يوميًا في الغرف الهادئة بداخل روحه".

عندما التحقت بالعمل في الشركة التي أعمل بها حاليًا، كان من أول ما لاحظته فيها بيئة العمل المدمرة، فقد كان القسم الذي أعمل به مليئًا بالنميمة، حيث كان زملائي يكتسبون تأثيرًا بأن يجدوا أحدث أخبار زملائهم وإشاعتها في كل أنحاء القسم. وكان من الواضح أنه من غير المؤلم أن يغتاب الناس بعضهم بأقصى صورة ممكنة طالما لم يتمكن المغتاب من أن يثبت أن زملاءه اغتابوه. عندما يغادر أحد الزملاء الغرفة، فإنه يصبح موضوع حوار جميع الزملاء الباقين، وعندما يعود ذلك الزميل ويخرج زميل آخر يتحول تركيز النميمة على الزميل الثاني.

أدركت أن أمامي خيارين، فإما أن أنحاز إلى جانب واحد، أو أن أنحاز للجانبين وأظل أغتاب زملائي بلا تمييز. والآن أدرك كم كان ذلك موقفًا ضعيفًا، ولكنني كنت جديدًا في الشركة في ذلك الوقت وكنت أشعر بأنني ينبغي أن أحصل على رضا ذوي النفوذ، وكنت أظن أنني إذا لم أجارهم، فسوف أفقد عملي.

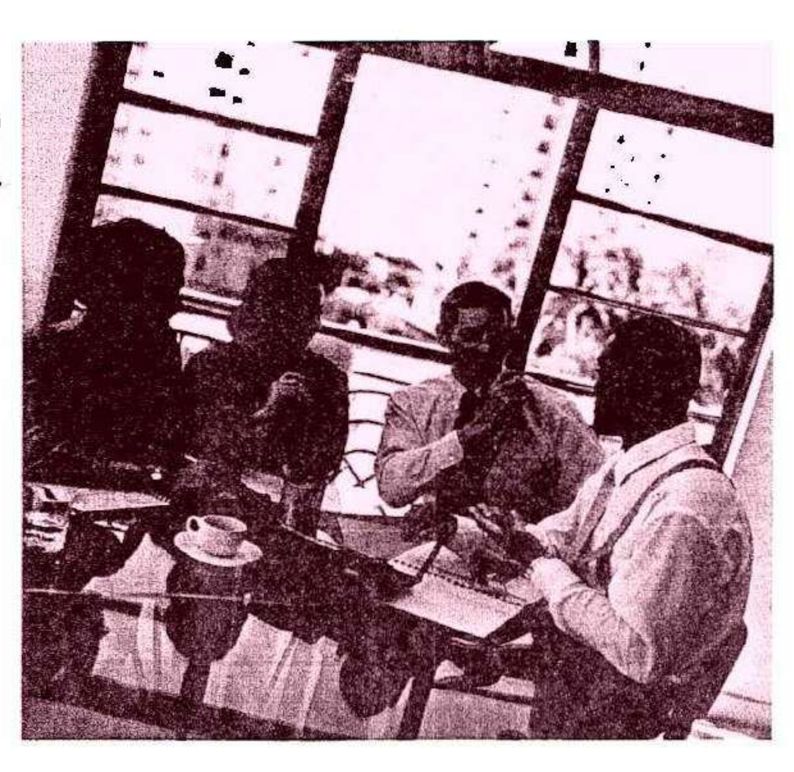
ثم بدأت أفكر بعمق أكبر في مبدأ تحملي المسئولية الشخصية، فراجعت نفسي بصدق وبقوة ووجدت أن سلوكي سيئ جدًا وأدركت أنني ينبغي أن أتعامل مع الآخرين بطريقة مختلفة، ولكن كيف؟ كيف أستطيع كسر الدائرة التي أصبحتُ جزءًا منها، والتي تسيطر على ثقافة القسم؟ كنت أعرف أنني لا أحب النميمة، ولكنني لم أكن أعرف كيف أتصرف حيالها.

حاولت أن أعرف ما ينبغي أن أفعله، وأن أمنح نفسي نقطة بداية كما يقولون، فسألت نفسي: "ما دوري في هذا الموقف؟". كنت أعرف أن دوري هو أن أكف عن فعل شيء لا يساعد الآخرين، فلم يكن من الصعب اكتشاف ذلك، أما تنفيذ ذلك التغيير في الدور فقد كان صعبًا فعلًا.

رأيت أن الآخرين لا يشعرون بضرورة تغيير سلوكياتهم، فربما كانوا محقين فيما يتناقلونه من نميمة، ولم أستطع تغييرهم، ولكنني كنت مسئولًا عن سلوكي (العادة الأولى: كن مبادرًا). أدركت أن ثقافة الإدارة قد تكون خارج دائرة تأثيري، ولكن سلوكي الشخصي لم يكن كذلك، وهكذا يمكنني التأثير.

كنت أعرف أنني لا أستطيع التغيير بين عشية وضحاها؛ لذلك تحليت بالصبر، وأخبرت زوجتي أيضًا بخطتي للتغيير، فكانت تشجعني يوميًا. فشلت بصورة شبه دائمة في البداية، فكان عليَّ مواصلة مواجهة نفسي والقول: "هذا هو المثير، وهذه هي الاستجابة، وتلك هي فرصتك في السلوك في المنتصف بين المثير والاستجابة. ومنذ الآن، لن أفعل هذا". ثم أكز على أسناني وأعض لساني وأقول: "لديَّ عدة آراء عن ذلك الشخص ولكنني لن أقولها".

"كنت أعرف أنني لا أحب النميمة، ولكنني لم أكن أعرف كيف أتصرف حيالها".



للنميمة جاذبية قوية قد تجعلك تنزلق إليها قبل حتى أن تدرك ذلك. وكنت أعرف أن عليَّ أن أبتعد عنها فحسب. ورغم أن الأمر يبدو بهذه البساطة، فقد وجدت صعوبة فى الحفاظ على تكاملى بصورة دائمة (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم).

وفى النهاية عرف زملائى عنى أننى لا أشارك فى النميمة، فبدأوا يثقون فىَّ لمعرفتهم أننى لا أقبل النميمة. وحتى الآن، فإننى لم أتحرر تمامًا من متعة الاستماع إلى أسرار الناس وما زلت أحارب توجهى فى الرغبة فى الاستماع، ولكننى قد حققت بعض التقدم. أخيرًا، أنا أتحسن.



أثناء تفكيرى فى فكرة الرصيد العاطفى والانفعالى على مدار سنوات، وجدت أن الرصيد الذى يبدو أنه يحصل على المزيد من الاهتمام والاستجابة أكثر من غيره هو فكرة الولاء لشخص غائب وعدم النميمة فى حقه أو اغتيابه. وأعتقد أن هذا السلوك هو الأصعب على الناس لأن النميمة سلوك يحتفى به الكثيرون من الناس، وسلوك يمنحهم متعًا نفسية. إنهم يعرفون من داخلهم أنهم لا ينبغى أن يغتابوا الآخرين، ولكننى أصبحت أعتقد أن عدم اغتياب الناس ليس إلا عنصرًا واحدًا من عناصر الولاء لشخص غائب. وتتضمن العناصر الأخرى الثناء على الشخص الغائب، وتخصيص وقت للتواصل مع الغائب وتقديم المردود له، والتعبير عن وجهة نظره.



الإدارة: تفكير مكسب / مكسب

- خمسون عامًا من الولاء
- اصبر.. فإنهم يتعلمون
- سؤال بمليون دولار
- حسّن أداءك وإلا فقدت عملك
- إغلاق الفرع
- الموظفة المشاغبة
- "بيل فايفر"، المدير العام لشركة Cosmo's Fine Foods
- تمت الصفقة
- إيجاد البديل الثالث

خمسون عامًا من الولاء

ابحث عن شيئين أثناء قراءتك للقصة التالية عن التعاون الإبداعي الذي يفوز كل أطرافه، وهما: أولًا، رغم توجه مدير المشتريات للنظر للعالم من خلال مشكلته الكابوسية في العمل، لاحظ كيف تسامى على هذا الوضع وأصبح يفكر بعقلية تحليلية ومتفهمة أيضًا. ثانيًا، لاحظ قوة التفاعل الإنساني الصادق.

أعمل في شركة متعددة الجنسيات في ماليزيا، وأنا مسئول عن المشتريات ـ أي أنني مسئول عن شراء المواد الخام، والتجهيزات، والخدمات لكل العمليات التي تجريها الشركة في ماليزيا. وعندما بدأت العمل كان لدينا حوالي خمسة آلاف مُورد علينا التواصل والتفاوض معهم. تخيل خمسة آلاف مورد لكل منهم منتجاته وعقوده الخاصة، وأوامر الشراء منه، وفواتيره! لقد كانت الأعمال الكتابية وحدها في ذلك الوقت كابوسًا مزعجًا!

وأثناء مراجعتي الدقيقة لهؤلاء الموردين، أدركت أن علينا تقليل عددهم بأقصى درجة ممكنة، وكانت أكبر مشكلة تواجهني هي النقل ـ الستمائة سائق شاحنة الذين ينقلون المواد إلى مواقع العمل ومنها. كان عدد شركات النقل التي لديها أساطيل نقل كبرى قليلًا، وكان معظم العاملين بالنقل صغيرين جدًّا، وكثيرًا ما كانوا عبارة عن شخص واحد بشاحنة واحدة. قلت لنفسي: "إذا استطعت تقليل عدد هؤلاء الموردين إلى الخُمس، فستزداد سهولة عملي أربع مرات". فقررت أن أركز على توسيع علاقاتي مع الشركات الكبرى مع تقليل الكثير من ـ إن لم يكن كل ـ المتعاملين معنا من ذوي الشاحنة الواحدة أو الشاحنتين.

دعوت هؤلاء الموردين للنقل إلى اجتماع لأعلن لهم إنهاء العقود، فحضر الاجتماع حوالي أربعين شخصًا، وقبل أن أقوم من مكاني التفت إليّ رجل مسن جالس إلى جواري وقال: "أود أن أعبر عن عمق امتناني لهذه الشركة..". فقلت لنفسي: "أوه، كلا. ليس الآن، وليس هنا. رجاءً. إنني سأنهي عقدك بعد دقيقتين". استمر الرجل يقول: "لقد تمكن والدي من تربية أبنائه بفضل هذه الشركة، حيث ادخر ماله منذ خمسين عامًا لشراء شاحنة، وبدأ ينقل الشحنات للشركة. لقد استطاع من خلال تعاقده مع الشركة أن يعول عائلتنا بالكامل، وأنا أمثل الجيل الثاني في العائلة الذي يقود شاحنة لصالح الشركة. لقد ورثت عمل أبي الذي أعال عائلتنا على مدار خمسين عامًا. نحن نشكركم على عملنا معكم الذي استطعنا من خلاله إعالة عائلتنا".

ماذا أستطيع أن أقول؟ لقد تقلصت معدتي. ابتسمتُ للرجل ونهضت من مكاني. وعندما وقفت ونظرت إلى الحاضرين أدركت أن لكل واحد منهم قصة مشابهة. إنني لم أكن على وشك تقليل الأعمال الكتابية التي أتعامل معها، بل على وشك تدمير الكثير من الشركات العائلية البسيطة التي تعمل منذ أكثر من خمسين عامًا. لذلك كنت صريحًا جدًّا مع الحاضرين وقلت: "إن لدينا مشكلة هنا، فلدينا قائمة بالموردين يبلغ طولها تسعًا وثلاثين صفحة. ولا أستطيع أن أتواصل مع كل هؤلاء الناس، وعليّ أيضًا أن أتفاوض على هذه العقود كل خمسة عشر يومًا.



"إن لدينا مشكلة هنا.. والشركة تخسر بسبب هذا، ولا تؤدى عملها بكفاءة. والأسلوب الأكثر منطقية هنا هو أن ألغى عقودكم جميعًا، ولكننى لا أريد أن فعل هذا؛ لذلك أطلب مساعدتكم فى التوصل لحل يكون مفيدًا لنا جميعًا".

والشركة تخسر بسبب هذا، ولا تؤدى عملها بكفاءة. والأسلوب الأكثر منطقية هنا هو أن ألغى عقودكم جميعًا، ولكننى لا أريد أن فعل هذا؛ لذلك أطلب مساعدتكم فى التوصل لحل يكون مفيدًا لنا جميعًا (العادة الرابعة: تفكير مكسب/ مكسب)".

تناقشنا لبعض الوقت، ثم قال صاحب شاحنة: "هل سيفيد أن ينضم كل اثنين منا معًا بحيث نصبح موردًا واحدًا أكبر، وبذلك نزيد من العمولة ونقلل من العقود؟ هل ستبقون على تعاقداتنا إن فعلنا هذا حفاظًا على وظائفنا (العادة السادسة: التكاتف)؟".

فقلت له: "بالتأكيد، إذا كنتم مستعدين لذلك، فهذا مكسب لنا".

وعندئذ قدم بعض الحاضرين عرضًا آخر، فقالوا: "حسنًا، وماذا لو انضم كل خمسة منا أو حتى عشرة معًا. إننا عندئذ سنستطيع شراء الإطارات للشاحنات بسعر الجملة، ووقود الشاحنات بسعر أرخص. وإذا تعثر أحدنا فى العمل، فسيكون بمقدور الآخرين أن يدعموه ويقدموا المساعدة". وفجأة شعر الجميع بإثارة، حيث شكلوا أسطولًا كاملًا للنقل فى الشركة بالإضافة إلى خصومات جماعية، وتسهيل عملى.

لا بد أننى قد أخذتنى نشوة الفكرة الجديدة، حيث رأيت فجأة الصورة الكلية: لدىَّ خمسمائة مورد، ويمكننى أن أشترى الإطارات وقطع الغيار لهذه الشاحنات بسعر ممتاز؛ لذلك اقترحت عليهم أن أشترى لهم الإطارات - كوسيط - وأن أبيعها لهم بسعر أقل مما سيشترونه هم

بأنفسهم كلٌ فى جماعته. وبذلك ستكسب الشركة مالاً وتوفر مالاً. ولا أخفيك أن غرفة الاجتماع قد سادتها الإثارة والفرحة اللتان تنتجان عن التكاتف. وقد شعرت بالرضا عن هذا.

تعلمت درسًا مهمًا جدًا من ذلك الحوار، وهو أن القرارات ليست أبدًا قائمة على الاقتصاد وحده. لقد كنت أجلس فى غرفة تغيرت – فى عقلى – من غرفة مليئة بالموردين الذين يسببون للشركة مشاكل إلى غرفة مليئة بالعائلات والآباء والأزواج الذين لديهم ولاء للشركة منذ خمسين عامًا، والذين يستحقون بذل أفضل الجهود للحفاظ عليهم. ومن حسن حظى أننى أدركت قبل فوات الأوان أننا عندما ننظر لبعضنا على أننا بشر، فإن طريقتنا فى العمل معًا وسلوكياتنا تجاه بعضنا بعضًا تختلف.



المبدأ الأساسى الذى نتعلمه من القصة السابقة بسيط، وهو: أشرك الناس فى المشكلة وابحثوا عن الحلول معًا. يتردد معظم الناس فى إشراك الآخرين إشراكًا حقيقيًا لاعتقادهم أنهم لن يساعدوهم، حيث يعتقدون دائمًا أن إشراك الآخرين عملية مجهدة، وليس من الممكن التنبؤ بنتيجتها. أما عندما نشرك الآخرين فى المشكلة، فإنهم عادة ما يترددون فى الاشتراك الصادق الحقيقى الكامل ويشاركون فى جزء واحد من المشكلة، وعادة لا يعبرون عن مشاعرهم ومآزقهم وصراعاتهم بصراحة. ولأنهم لا يفعلون؛ فإن الشخص الآخر غالبًا ما يتصرف بدافع رد الفعل وفقًا لمشاعره، ومآزقه، وصراعاته. ولذلك لا يحدث التواصل الحميم الحقيقى، ولا يتحقق الفهم المتبادل. كلما زاد الناس صدقًا مع بعضهم، زاد تواصلهم دقة وصدقًا وواقعية، وزادت النتائج الإبداعية التى تنتج عن هذا. عند وجود الفهم المتبادل والاحترام، تبدأ روح التكاتف فى الظهور بصورة حتمية.

إن السبب الأساسى لحدوث التكاتف فى هذه القصة هو أن أحد الموردين كان صادقًا فى التعبير عن عميق امتنانه للشركة. وقد أثرت هذه الصراحة والصدق على روح مدير المشتريات مما جعله هو الآخر يصبح منفتحًا وصريحًا بشأن مشكلة صعبة.

إن التكاتف مثير ورفيق دائمًا لأننا لا نعرف من البداية إلى أين يمكن أن يقودنا، وكل ما نعرفه هو أن ما سنصل إليه سيكون أفضل مما سبق، وأفضل مما يقترحه كلا الطرفين فى البداية.

اصبر.. فإنهم يتعلمون

لاحظ النقاط الثلاث الأكثر إثارة فى القصة التالية، وهى: أولًا، قدر الوعى بالذات والسيطرة عليها اللذين تحلى بهما هذا المدير أثناء اتخاذه قراره الرشيد الواعى بالانتقال من الأسلوب الإدارى السلطوى التقليدى إلى أسلوب الإدارة التشاركى القائم على المبادئ. ثانيًا، كيف استطاع هذا المدير أن يحافظ على التزامه بالاستماع لشخص لم يكن ليستمع له قبل التزامه بتغيير أسلوبه الإدارى. ثالثًا، كيف أن ذلك المدير لم يكتف بالاستماع، بل تأثر بما يسمعه حتى يصبح أكثر صبرًا.

فى الماضى كنت أقود مرؤوسىَّ بطريقة تقليدية جدًّا، حيث كنت أتخذ قرارات أحادية الجانب وأتصور نفسى الفارس الذى ينقذ الناس من مشاكلهم. كنت أتحدث كثيرًا ولم أكن أستمع لأى شخص تقريبًا، ولكننى تعلمت أن أتحلى بالصبر، وأنه ينبغى أن أزيد من إشراك الناس فى اتخاذ القرارات التى تؤثر عليهم، وأن بالشركة الكثير من أصحاب المواهب والمعرفة الذين لم أستفد منهم لكثرة حديثى وقلة استماعى. وقد تعلمت أيضًا أن أتخذ قرارات خاطئة أحيانًا لأننى كنت أشرك الناس غير المناسبين فى اتخاذ القرارات. لقد كان ذوو الخبرة الكبرى فى المستويات الوظيفية الأقل فى الغالب، وكان التفكير التقليدى يقول إنهم لا ينبغى أن يشتركوا فى اتخاذ القرارات على الإطلاق. إن القيادة وفقًا للمبادئ تعنى اتخاذ أفضل القرارات بإشراك أكثر الناس خبرة ومعرفة فى اتخاذ تلك القرارات.

قررت أن أمارس القيادة بهذه الطريقة الجديدة، وبعدها بقليل كان علىَّ اتخاذ قرار مهم بإغلاق فرع لشركتنا فى كارولينا الشمالية وعملية دمج فى ولاية نيويورك. كان القرار صعبًا، ولكنه القرار الصحيح لمصلحة الشركة. وكانت نتيجة القرار أنه سيكون علينا توظيف أناس جدد فى فرعنا فى نيويورك وتدريبهم على مهنة التنجيد. ومهنة التنجيد مهنة صعبة تتطلب الكثير من البراعة اليدوية والتنسيق بين اليد والعين، والقوة البدنية، والانتباه للتماثل والتفاصيل.

وبعد بضعة أشهر، حدث إجماع إدارى فى قسم التنجيد على أن هؤلاء المنجدين الجدد لن يستطيعوا الوفاء بمعايير عملهم. لو كان حدث ذلك قبل عام، لكنت فصلتهم على الفور، ولكننى قررت أن أدير الأمر بطريقة أفضل، حيث ذهبت إلى الشخص الذى يعرف الموقف فعلًا، وهو أحد المنجدين والمدربين الشباب العاملين لدينا. وكنت أعرف ذلك الشخص منذ مدة طويلة. ورغم أنه كان جديدًا فى مهنة التدريب، فقد اخترناه لتدريب هؤلاء العمال الجدد نظرًا لشخصيته المتحمسة، فهو مستعد دائمًا للمساعدة. وقد أخبرنى ذلك المدرب الشاب بشىء وضع الموقف بكامله فى منظور أكثر وضوحًا ورأفة.

قال لى: "أنت تعرف أننى لست أفضل المنجدين هنا، ولم أكن من أسرع الناس تعلمًا أيضًا. أعتقد أن هؤلاء العمال الجدد يتأقلمون بصورة جيدة. قد يكونون أقل مما نتوقعه منهم، ولكننا نحن أنفسنا لسنا كما يتوقع منا رؤساؤنا. أعتقد أننا نفتقد بعض الصبر. يستطيع بعض الناس



"أعتقد أن هؤلاء العمال الجدد يتأقلمون بصورة جيدة. قد يكونون أقل مما نتوقعه منهم، ولكننا نحن أنفسنا لسنا كما يتوقع منا رؤساؤنا. أعتقد أننا نفتقد بعض الصبر. يستطيع بعض الناس تعلم التنجيد فى غضون ثلاثة أشهر بينما يستغرق آخرون وقتًا أطول. وأنا أعتقد أن هؤلاء العمال سيصبحون محترفين".

تعلم التنجيد فى غضون ثلاثة أشهر بينما يستغرق آخرون وقتًا أطول. وأنا أعتقد أن هؤلاء العمال سيصبحون محترفين".

والآن، مر اثنا عشر شهرًا على هؤلاء الموظفين الجدد، وقد أصبحوا محترفين. ولو كنت قد اتخذت قرارى بالطريقة التقليدية، لكنت قد فصلت هؤلاء الناس منذ عشرة شهور مضت. لقد كنت أتخذ قرارى بعد استماعى لشخص واحد دون أن أعتبر كل المعلومات المتعلقة باتخاذ القرار؛ ولكننى لم أفعل هذا فى ذلك الموقف. ولأننى بدأت أفكر بمنطق عادة فهم الناس أولًا (العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولًا ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون)، فقد قررت أن أتخذ قرارى بطريقة أفضل، حيث استمعت أولًا. استمعت لشخص لم يكن يُشرك عادة فى اتخاذ القرارات. لقد عرفت بإشراكى شخصًا ينظر إليه الكثيرون على أنه "مجرد" منجد/ مدرب أننى أتخذ قرارًا أفضل.



يغلب على من ينكرون بأسلوب النتائج المرحلية أن يعتبروا التدريب والتعليم تكلفة وليس استثمارًا. ومع ذلك فلا شك أن الاستثمار فى الناس هو أفضل صور الاستثمار فهو أشبه برفع نقطة الارتكاز، أو كما قال أحدهم: "إذا كنت تعتبر أن التدريب والتعليم يكلفان الكثير فجرب الجهل".

سؤال بمليون دولار

لاحظ كيف تسامى المحامى فى القصة التالية على التدريب القانونى الجدلى الذى تعلمه، ووثق فى التعاون الإبداعى الذى ينتج عن بناء علاقة من الاحترام والفهم.

كنت المستشار القانونى الخارجى لشركة كبيرة؛ لذلك اشتركت فى مفاوضات شراء هذه الشركة لشركة أخرى تمتلكها زوجة مؤسسها. كان هناك فارق من المحامين لدى الطرفين، ولكن المفاوضات وصلت إلى طريق مسدود، أو ربما للدقة فقد وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود بسبب وجود المحامين لدى الطرفين.

أنا محام، ولكننى أعرف حقيقة أن صيغة (مكسب/ خسارة) فى الدفاع تسبب مشاكل أكثر من المشاكل التى تحلها. وفى تلك الحالة كان حجر العثرة واضحًا، حيث كانت الأرملة - والتى كانت مالكة الشركة المبيعة - تريد مليون دولار أكثر مما كانت الشركة موكلتى تريد أن تدفع، حيث كانوا يعتقدون أن شركتها تساوى مليونى دولار، بينما كانت تلك السيدة تريد ثلاثة ملايين دولار.

أو هذا على الأقل هو ما قال محاموها نيابة عنها. فى هذه الحالات غالبًا لا نستطيع أن نسمع من صاحب الشأن بصورة مباشرة. وقد ضايقنى هذا الأسلوب فى الماضى؛ لذلك عندما وصلت محاولات الشراء إلى طريق مسدود، قدمت عرضًا على محامى صاحبة الشركة، حيث طلبت منهم أن أتحدث معها حديثًا مباشرًا.

أوضحت لهم أن الشركة التى أعمل لصالحها غير مستعدة لدفع ذلك المليون الإضافى؛ ولذلك فلن تنعقد الصفقة ما لم نتوصل إلى بديل ثالث. وكان من مصلحة هؤلاء المحامين أن أتحدث إلى مالكة الشركة، حيث لم يكن هناك مشترون محتملون غير شركتنا، بل إن نشاط الشركة كان يعنى أن شركتنا واحدة من شركات قلائل ممن يحتمل أن تشتريها.

وكانت هذه الشركة مكسبًا إستراتيجيًّا للشركة التى أعمل لصالحها، ولكن شركتى كانت ستنسحب من عرض الثلاثة ملايين. كان من مصلحة مستشارى تلك الأرملة بيع الشركة؛ لذلك كانوا مستعدين لأن أجرى حديثًا هاتفيًّا ثنائيًّا مع مالكتها.

وعندما اتصلت بى، اعتبرت أننى لست محاميًا، واستمعت لها لأفهم وجهة نظرها وأقيم الموقف تقييمًا أفضل (العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولًا ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون)، فسألتها عن الشركة، وعن كيفية تأسيس زوجها الراحل لها، ومدى مشاركتها فيها، وعن أهدافها لأبنائها الذين كانوا قد بلغوا سن الرشد باستثناء ابنة واحدة فى مرحلة المراهقة.

وكنت حريصًا بشأن معرفة أهمية هذا المليون دولار الإضافى، فقالت لى: "هذه الشركة هى مصيرنا، وأنا لدىَّ التزامات".

"بعد أن فهمت موقفها أصبح حل مشكلتها واضحًا جدًا، حيث أدركت هدفها من الحصول على المليون دولار الإضافية".



أوضحت الأرملة أن زوجها الراحل قد التزم بـ "رعاية" صديق له ساعده على تأسيس الشركة، وأوضحت أيضًا أنها تريد أن تحصل على ما يكفي من أموال حتى توفر معيشة كريمة لأبنائها وأحفادها حتى بعد وفاتها.

ولم يكن المليونا دولار سيغطيان كل التزاماتها ومسئولياتها، فقالت مؤكدة: "لا بد أن أحصل على مليون آخر".

وبعد أن فهمت موقفها أصبح حل مشكلتها واضحًا جدًا، حيث أدركت هدفها من الحصول على المليون دولار الإضافية، فقلت لها: "دعينا نفعل هذا. ستشترى شركتنا وثيقة تأمين على حياتك بمبلغ مليون دولار، وسندفع اشتراكاتها حتى يوافيك الأجل، أو ندفعها دفعة واحدة - أيهما أرخص بالنسبة لنا. وفى كل الحالات، سنحرص على أن تكون لديك وثيقة تأمين على الحياة بمبلغ مليون دولار يحصل عليها أبناؤك وأحفادك كميراث بعد أن يوافيك الأجل، وهو ما كان يريده زوجك" (العادة الرابعة: تفكير مكسب/ مكسب، والعادة السادسة: التكاتف).

كان هذا هو كل ما يلزم لإبرام الصفقة. وإذا أخذنا بالاعتبار عمر الأرملة، فالاحتمال أن وثيقة التأمين على حياتها ستكلفنا حوالى ٥٠ ألف دولار، وهو مبلغ أقل بكثير من المليون دولار الذى كانت تريده نقدًا.

هناك الكثير من الصفقات التى تتعثر وتصل لطريق مسدود لا يستطيع الناس اجتيازه وذلك عندما لا يستطيعون حل الاختلافات الكبرى سواء كانت مالًا، أو إنجازات، أو أداء، أو امتيازات. وأيًا كان العائق، فإننا إذا أدركنا الأسباب الكامنة وراءه، فسيكون هناك بصورة شبه دائمة بديل ثالث لم يكن كلا الطرفين يتصور وجوده.



طالما اعتقدت أن كل المحامين ينبغى أن يتدربوا على التكاتف فى منع النزاعات وتسويتها. وأنا أعرف الكثيرين من المحامين والقضاة الذين استخدموا هذا الأسلوب القائم على التكاتف والاحترام المتبادل والفهم كبديل للتقاضى المكلف. وقد اكتشف هؤلاء أنهم عندما يفعلون هذا يتغير الموقف بالكامل، ويتأثر الناس بصورة تؤدى إلى حلول إبداعية عادة ما تؤدى إلى بديل ثالث.

حسّن أداءك، وإلا فقدت عملك

عندما يسمع معظم الناس غيرهم يشتكون من شخص، فإنهم غالبًا ما ينضمون إليهم فى الشكوى منه وإصدار الأحكام عليه، ثم تصدر عنهم سلوكيات تعسفية. لاحظ كيف مارس المشرف فى القصة التالية معرفته بذاته وسيطرته عليها، واتبع مبدأ إشراك الآخرين فى المشكلة حتى يصبح الجميع جزءًا من الحل القائم على الإبداع التعاونى.

أنا مشرفة على طاقم من ستة وعشرين "عامل نظافة فى مستشفى محلى، ونحن نوظف لدينا الكثيرات من طلبة الكلية الإقليمية لأننا نقدم مواعيد عمل تتسم بالمرونة وتناسب جداول مواعيد دراستهن.

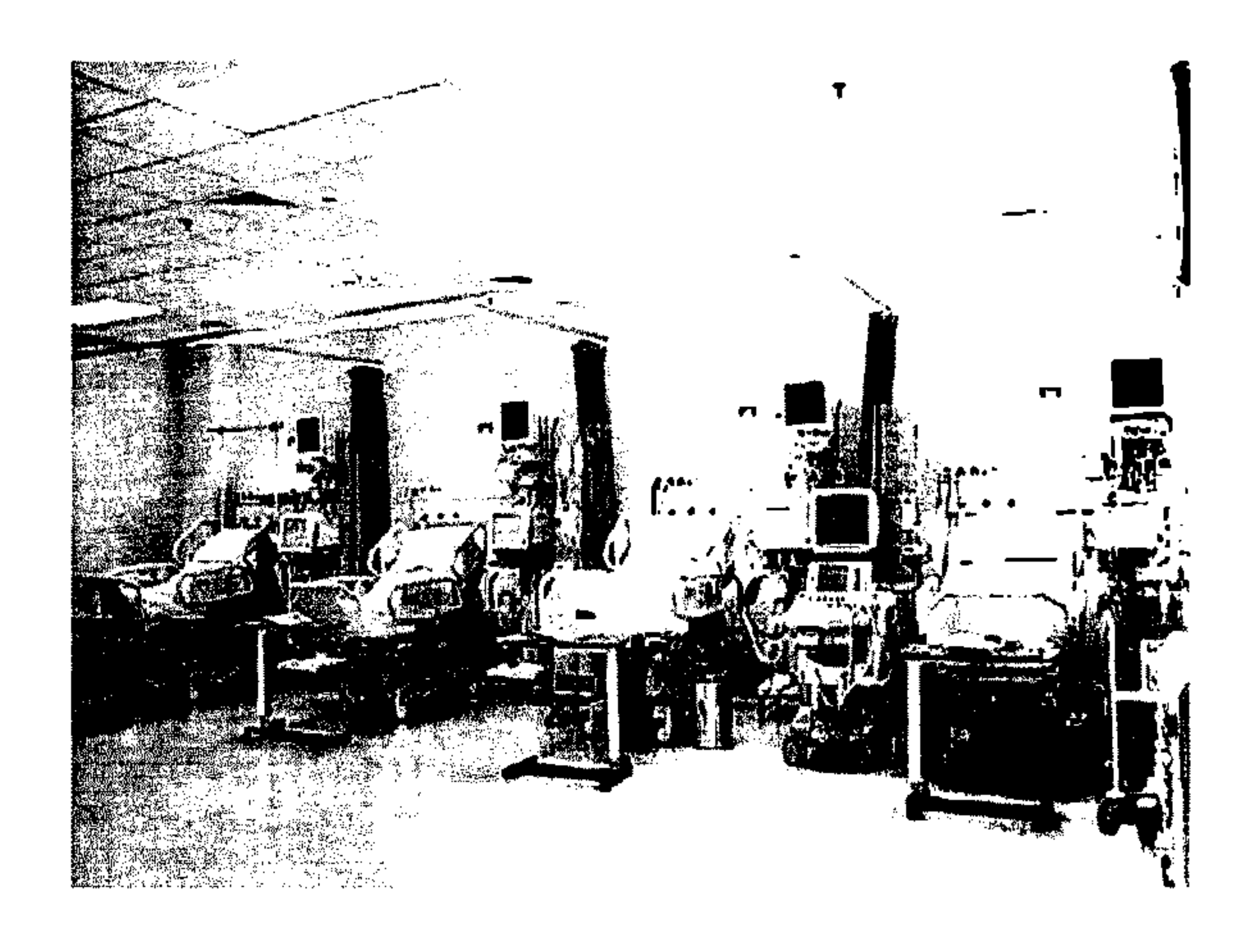
حضر لى موظفان يعملان بدوام كامل يشكوان من طالب يعمل فى فريقهما، وقالا إنه يتأخر دائمًا، ومستوى أدائه قد انخفض، وأنه يقضى استراحة الغداء لمدة ساعة وليس لثلاثين دقيقة كما هو مخصص. وعندما انتهيا من تقديم شكواهما، كانا منهكين جدًا.

كنت أعرف ذلك الطالب جيدًا، وهو عامل جيد التحق بكلية تبعد ستين ميلًا عن المدينة، وكانت المواصلات من المدينة حتى المستشفى تؤثر عليه تأثيرًا كبيرًا. فكرت فى موقف ذلك الطالب، وتذكرت مبادئ الولاء للشخص الغائب (الرصيد الانفعالى والعاطفى) لأتجنب توجيه اللوم (العادة الأولى: كن مبادرًا) وأركز على الحل، فقررت أن أفعل ذلك.

فى الماضى كنت أتميز بالمباشرة والسلطوية. ومع ذلك، فقد كنت أريد أن يشعر الموظفان الشاكيان بأنهما جزء من عملية حل المشكلة. لذلك بدأت التحدث عن علاقتهما بهذا الطالب وفى الوقت نفسه حافظت على ولائى للطالب فى غيابه. سألتهما عن توقيت بداية المشاكل (العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولًا ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون) ثم أخبرتهما عن سفره إلى جامعة الولاية. ومع توافر هذه المعلومات، استطاعا أن يشعرا بسبب تغير الأشياء. ويمكننى القول إن تعرفهما على المشكلة وإدراكهما لها قد منحاهما قوة. وهما الآن يشعران بأنهما جزء من حل المشكلة.

أوضحت لهما ما يمكنهما توقعه، وقابلت ذلك الموظف وعملت على إيجاد حل معه، وإذا لم تتحسن الأمور، فسنعود لنجلس معًا من جديد. قبل أن أفهم عادات الكفاءة هذه، كنت سأستدعى هذا الطالب الجامعى إلى مكتبى، وأقول له: "هذه هى الحقائق، وإذا لم ينصلح حالك، وتلتزم بالعمل فى المواعيد، ويتحسن أداؤك فى العمل، فسوف أقلل ساعات عملك". وبدلًا من ذلك كنت أعرف أنه من الضرورى أن أجعله يشعر بقيمته الذاتية عندما استدعيته إلى مكتبى.

قلت له: ""إيفان"، أريد أن نناقش ما يحدث معك"، فشرح لى موقفه، فقلت له: "وكيف أستطيع مساعدتك على النجاح؟ أعرف أن الدراسة مهمة جدًا بالنسبة لك، ومع ذلك فلدينا



مجموعة من معايير الأداء فى هذا المستشفى. كيف نستطيع أن نجد حلًا لهذا (العادة الرابعة: تفكير مكسب/ مكسب)؟".

فقال: "ما رأيك فى أن تقللى ساعات عملى إلى يومين أسبوعيًّا؟ فى هذين اليومين أستطيع أن أقدم أفضل عمل ممكن، وأكرس كل طاقتى للدراسة فى الأيام الثلاثة الأخرى من أسبوع العمل (العادة السادسة: التكاتف)".

كان الحل بسيطًا جدًّا، ولكنه أسعد زملاءه العاملين معه. لقد شعر بأنه جزء من حل المشكلة، وفى الوقت نفسه استطاع الحفاظ على تقديره لذاته. وقد أصبح عملى أكثر سهولة؛ لأننى اتبعت الأساليب الصحيحة فى الإدارة.



من المثير أن المسافة بين المثير والاستجابة تزداد بالتوقف والتفكير فى المبادئ المشاركة فى العملية. وهذا توضيح كبير لقوة الوعى بالذات، والقرار بالتصرف وفقًا للمبدأ. يمكنك أن ترى مدى التعسف أحادى الجانب الذى تتضمنه الاستقلالية، وليس الاعتماد المتبادل.

إغلاق الفرع

كثيرًا ما يطرح حاليًا السؤال عن كيفية تقليل حجم فرع شركة، أو إغلاقه مع الحفاظ على الروح المعنوية مرتفعة. حاول أن تستشعر نوعية التفهم والمشاعر والالتزام الذى تحلى بها جميعًا المدير فى هذه القصة مع العاملين معهم ومع مستقبلهم.

على مدار ثمانية عشر شهرًا، أشركنا القسم بالكامل فى تعلم وتطبيق العادات السبع. لقد طورنا معًا طريقة مشتركة فى التفكير ووضعنا جملة رسالة مشتركة. وكانت رؤيتى أنه على مدار ثلاث سنوات سنغير ثقافة الشركة بالكامل. وفجأة - وفى وسط هذه الخطط للمستقبل - أعلنت إدارة الشركة أنهم سيغلقون الإدارة التى نعمل بها، وطلب منى الإشراف على ذلك الإغلاق.

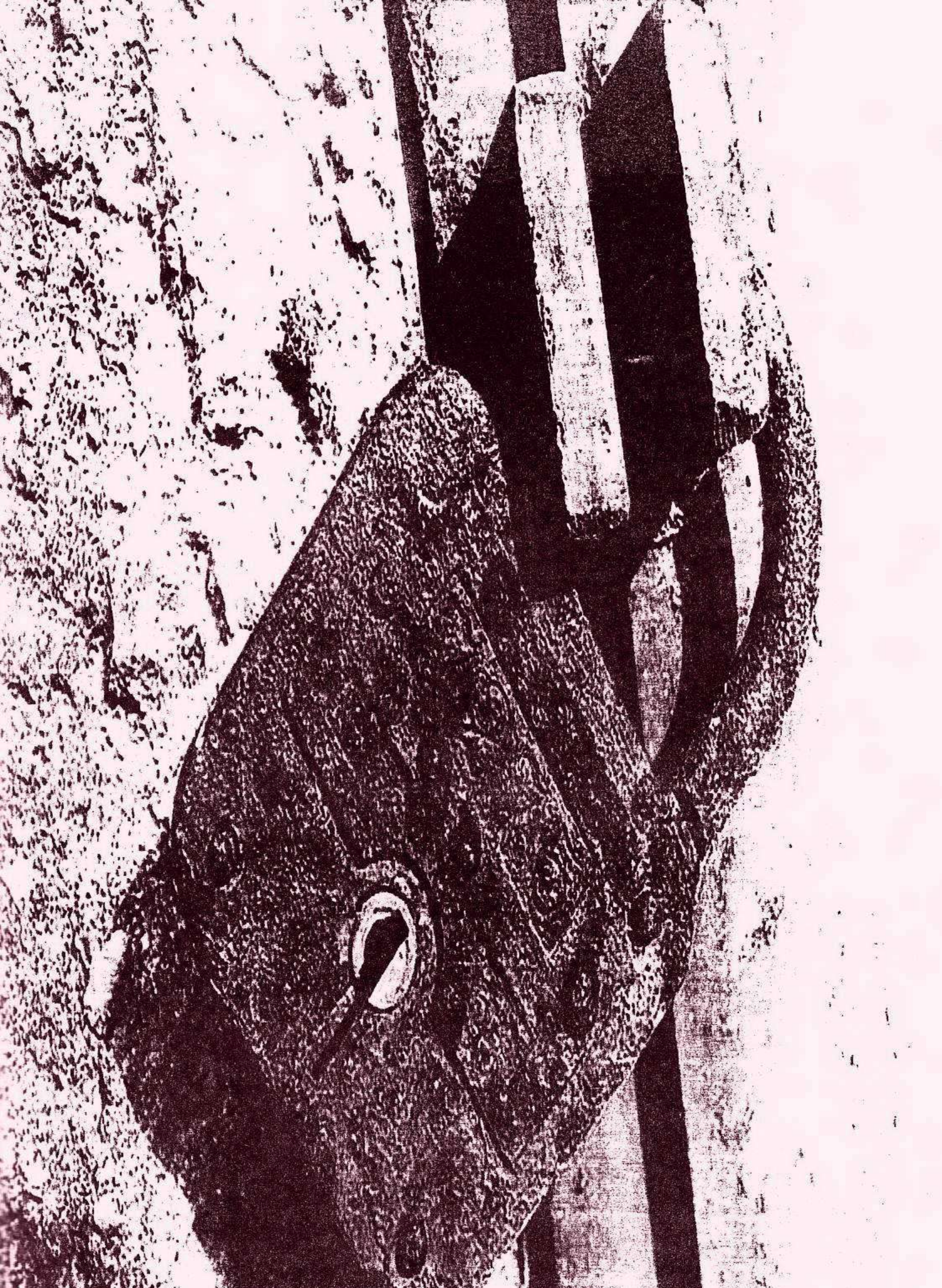
لم تكن هذه مهمة أرغب فى القيام بها، ومع ذلك فإننى الآن أؤدى العمل بصورة مختلفة. فى الوضع الطبيعى، كنا سننتظر حتى آخر لحظة ممكنة قانونيًا قبل أن نعلن إغلاق الوحدة. وكنا بالتأكيد، سنقدم حزم مكافآت نهاية الخدمة مع الإعلان عن إغلاق الوحدة. كانت حالة العاملين ستصبح بائسة؛ لذلك سيقبلون هذه العروض سواء لَبَّت احتياجاتهم أم لا. ومع ذلك فقبل ثمانية عشر شهرًا من موعد الإغلاق المرتقب ذهبت إلى الإدارة العليا. ونظرًا لأننا كنا قد اتخذنا قرارًا لا رجعة فيه بإغلاق الوحدة؛ فقد قلت لهم: "وهو كذلك، لقد حان وقت إخبار العاملين".

لم تكن لدينا وظائف بديلة لكل العاملين بالفرع الذى سنغلقه، ولم تكن لدينا أية برامج لتدريبهم، فقال لى رئيسى: "هل جننت؟".

فقلت: "كلا! إننى أريد لهؤلاء الناس أن يبدءوا الاستعداد لمواصلة الحياة.. أريد أن يعمل بعض الناس على إغلاق الفرع، فهناك معدات ينبغى التخلص منها ومفاوضات ينبغى إجراؤها، وأحتاج لأناس آخرين ليساعدونى فى العمل على إيجاد فرص أخرى للموظفين هناك، فالخبر سيتسرب على أية حال. ونحن إذا أخبرنا الجميع، فسوف نمنحهم القوة والثقة اللتين يحتاجون إليهما ليواصلوا حياتهم ويرتبوا أمورهم بهدوء (العادة الرابعة: تفكير مكسب/ مكسب).

فقال: "افعل ما تريد، ولكن إذا فشل الأمر فستتحمل مسئوليته!".

دعوت الجميع، وأعلنت عليهم الخبر فصدموا، فكاد قلبى ينفطر؛ لذلك عملنا بجدية على تكوين فريقنا لأنه كان قد انهار فى ذلك الوقت. ومع ذلك فلم نتركهم بمفردهم للحزن، حيث أصبحنا نعقد اجتماعات متابعة جماعية كل أسبوعين كنت أطلعهم فيها على أحدث الأمور، وكانوا يطرحون فيها الأسئلة (العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولًا ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). حاولنا التوصل لحلول للمشاكل، فاقترح بعضهم أن يشترى الموظفون هذا الفرع من الشركة. وعندما راجعنا الأرقام المتاحة وجدنا أن هذا القرار غير مجدٍ اقتصاديًا، ولكننا علمنا أن هناك فرعًا آخر فى الشركة يحتاج لزيادة كبيرة فى المبانى والتجهيزات والقوة



العاملة، فتقدمنا للإدارة بعرض وهو أن ينقلوا العمل من ذلك الفرع إلى فرعنا موضحين لهم أن هذا سيوفر لهم المال وقوة العمل اللازمين لتوسيع ذلك الفرع (العادة السادسة: التكاتف).

كانت رؤيتى فى البداية أن أربعة وأربعين شخصًا سيطردون للشارع ليبحثوا عن عملى. أما اليوم، فقد زادت إنتاجيتنا، وتجاوزنا فعليًا الموعد المقرر للإغلاق، ولم يتم تسريح أى موظف إلا أولئك الذين أحيلوا للتقاعد بحكم سنهم. وعندما نغلق أبواب الوحدة بعد بضعة أشهر لن يخسر عامل واحد عمله. ومن المزايا العظيمة الأخرى أن هذا الإغلاق لفرعنا قد أصبح نموذجًا للفروع الأخرى فى الشركة، وقد لاحظت الإدارة العليا بمن فيها المديرون المتصلبون الذين يركزون على النتائج الوقتية طريقتنا المختلفة فى أداء الأمور.



يتميز البشر بقدرة مذهلة على المرونة والتأقلم مع الوقائع الجديدة الصعبة بشرط أن يحصلوا على المعلومات الكاملة والحديثة والدقيقة عنها. إن إغلاق شركة أو أحد فروعها إغلاقًا كاملًا أمر مخيف؛ ولهذا السبب لا يحدث كثيرًا فى معظم صور الإدارة؛ لأن الإدارة لا تعرف ما سيحدث نتيجة له، وغالبًا ما يشعرون بأن دوافعهم أو قراراتهم المبكرة ستكون موضع تساؤل. إن إشراك الناس فى اتخاذ هذا القرار قد يزيد من المشاكل، أما إن لم نشركهم فيه؛ فسيؤدى هذا إلى فتح أبواب أخرى مثل ضعف الثقة، وزيادة الشك، والاتهامات، والعدائية.

تنبع الثقة بين الناس من مصداقيتهم؛ لذلك عندما يتميز الناس بالحقيقة والانفتاح والصدق ومواجهة الآخرين بالواقع الكامل ثم محاولة فهم الحقيقة الكاملة لمخاوف الناس وحياتهم، فإن عملية التعاون الإبداعى تبدأ.

أعرف مؤسسة لم تكتف بإغلاق أحد فروعها، بل أغلقته فى مدينة صغيرة جدًا، حيث لم يؤد هذا إلى أن يفقد العاملون وظائفهم فحسب، بل واضطروا إلى تغيير منازلهم، والانتقال بأسرهم أيضًا، علمت وسائل الإعلام بأنه سيكون هناك اجتماع توديعى للموظفين. وكانت وسائل الإعلام تظن أن هذا الاجتماع سيكون سيئًا جدًا وسيثير الجدل والرأى العام، وأن هذا سيكون له تأثير على المستوى القومى، فحضرت الاجتماع فلم تجد إلا حفل وداع لشركة كتاكى للوجبات السريعة حيث كان الجميع يودعون بعضهم بعضًا. كان الجميع حزانى وسعداء فى ذات الوقت، ولكن الروح السائدة كانت رائعة، حيث كان مستوى الثقة بينهم عاليًا وكان الجميع يعرفون أن الحل القائم على التعاون الإبداعى شىء جيد. كان هناك التزام بالمبادئ الصحيحة منذ البداية، حيث تم فحص البدائل بما فيها شراء الموظفين لفرع الشركة الذى يعملون به، ولكنهم اكتشفوا فى النهاية أن الفرع لا يمكن إعادة تشغيله. تم بذل جهود كبيرة لمساعدة الناس على التعامل مع خوفهم من البطالة، والانتقال بعائلاتهم، وتغيير مدارس أبنائهم، وتم تقديم الاستشارة، والخدمات مما أدى إلى سيادة روح الثقة المتبادلة رغم الانفصال العميق والصعوبة.

الموظفة المشاغبة

فكر فى النسق القيمى لدى المستشار القانونى العام فى القصة التالية. لقد كان يركز على المبدأ، وقيمة الموظف الفرد، وأهمية فهم آليات الموقف، والرغبة فى فعل ما هو صحيح، وليس على اتباع الأسلوب الكفء المتمثل فى التوافق الآلى مع توصيات المشرفين وغيرهم بشأن الموظف غير الكفء. يمكنك أثناء قراءة القصة التالية أن تستشعر تكامل هذا الرجل وقدر الاحترام الذى كان يكنه لتلك الموظفة المشاغبة التابعة له.

أنا المستشار القانونى العام لشركة كبرى، وقد تلقيت طلبًا عاجلًا ذات يوم لمقابلة مدير الموارد البشرية وأحد مديرى الأقسام بشأن موظف ينوون إنهاء خدمته، حيث حضر الاثنان إلى مكتبى وقدما لى مبررات قوية جدًّا وموثقة تؤكد ضرورة فصل ذلك الموظف.

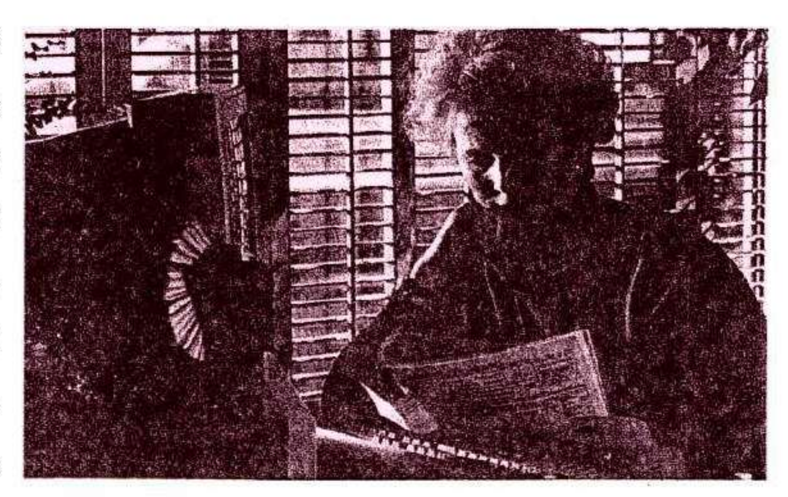
وكان ذلك الموظف امرأة تستخدم لغة بذيئة فى العمل، وتحتد كثيرًا على زملائها، ولم تكن متعاونة، وكانت غير عقلانية، بل مشاكسة. والأكثر من كل هذا أنها كانت تحضر للعمل متأخرة، وتتأخر كثيرًا فى ساعات الراحة لتناول الغداء دون أن تقدم تفسيرًا لذلك.

سألتُ المسئولين الأسئلة التقليدية مثل: "هل تحدثتما معها؟ هل منحتماها فرصة لتصحيح سلوكها؟"، فأجابا بالإثبات. وكان من الواضح أنهما قد حاولا تصحيح مسارها عبر فترة من الوقت ولكن سلوكها لم يتحسن. وأوضحا لى أنها كانت تدرك أن الفرصة التى منحاها لها كانت الأخيرة، وأنها بعدها ستفقد عملها، فكان من الواضح أنهما اتبعا الإجراءات الصحيحة وفعلا ما ينبغى عليهما فعله، وأن فصلها من العمل له ما يبرره مع الأسف رغم أنه ليس شيئًا مرضيًا أبدًا.

ومع ذلك فلم يكن سبق لى أن قابلت تلك الموظفة، وقد ضايقنى هذا، فأنا أحب أن أقرأ المواقف بطريقتى حتى رغم ثقتى فى كل من ينقلون لى الموقف. أردت أن أتحدث مع تلك الموظفة حتى أتعرف على وجهة نظرها - وربما كان هذا بدافع حذرى الشديد. وللحقيقة، فقد كنت أريد أيضًا أن أعرف إن كانت ستقاضيننا إذا فصلناها من العمل أم لا، وكنت أريد فعلًا أن أعرف سبب عدم توافق سلوكياتها مع توقعاتنا (العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولًا ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). لقد كانت وظيفتها فى الشركة وظيفة جيدة، وكنت أريد أن أعرف إن كان ثمة شىء فى وظيفتها أو فى ثقافة الشركة يمثل لها مشكلة.

كنت أتوقع تمامًا أن تكون الموظفة دفاعية، وتنكر كل الادعاءات الموجهة لها، بل ربما ألقت باللوم الموجه لسلوكها على بيئة العمل؛ لذلك دهشت عندما حضرت إلى مكتبى - عندما استدعيتها - وقالت لى: "أعرف سبب استدعائك لى. إنك ستفصلنى من العمل".

فاجأتنى بأسلوبها المباشر، فأوضحت لها أننى أريد أن أعرف سبب ضعف أدائها، وأوضحت لها أننى سمعت عن سلوكياتها: لغتها البذيئة، وانفعالاتها العدوانية على زملائها، وعدم التزامها



كنت أتوقع تمامًا أن تكون الموظفة دفاعية، وتنكر كل الادعاءات الموجهة لها، بل ربما ألقت باللوم الموجه لسلوكها على بيئة العمل؛ لذلك دهشت عندما حضرت إلى مكتبى - عندما استدعيتها - وقالت لى: "أعرف سبب استدعائك لى. إنك ستفصلنى من العمل".

بمواعيد العمل، فلم تنكر شيئًا منها، وقالت إن كل هذا "صحيح مع الأسف".

لا بد أن أعترف هنا بأننى تعاطفت معها لصراحتها، وتعبيرها عما يدور فى عقلها بالضبط. إنها لم تحاول انتحال الأعذار، وأخبرتنى أيضًا بأنها تحب عملها.

فسألتها: "ولماذا إذن تتصرفين بطريقة تجعل مشرفيك وغيرهم يقررون ضرورة فصلك من العمل؟ لماذا هذا السلوك؟".

فردت علىَّ بسؤال عن إن كنت أهتم فعلًا بمعرفة حياتها الشخصية، فأوضحت لها أننى مهتم بها إذا كان هذا سيوضح أسباب ضعف أدائها فى وظيفة تقول إنها تحبها.

فحكت لى قصتها، وكانت قد نشأت فى عائلة مترابطة محبة يعتنى كل جيل فيها بالأجيال الأخرى. ولذلك كانت تشعر بأنها مسئولة عن حميها، وكان أرملًا أصيب بخرف الشيخوخة ربما نتيجة لإصابته بمرض الزهايمر. وقد عارضت تخطيط زوجها لنقل والده إلى دار لرعاية المسنين، وأصرت على أن يظل معهما فى البيت حتى يلقى رعايتها المحبة، فقال لها زوجها إنه يوافقها على هذا بشرط أن تتحمل المسئولية والعبء الكاملين لأبيه المسن.

وقد اتضح لها بعد ذلك أن تلك المهمة أصعب بكثير مما كانت تظن.

قالت: "أحضرته إلى منزلنا، وكان الأمر أسوأ بكثير مما كنت أظن، حيث لم يكن يستطيع التحكم فى عملية الإخراج؛ فكان علىَّ أن أغير له حفاضاته، وفى معظم الوقت لم يكن يعرفنا ولا يعرف أين هو. ونحن لا نستطيع تحمل تكاليف وضع أى نظام إنذار فى البيت؛ لذلك لا أنام جيدًا فى بعض الليالى. إننى أقوم بتبديل ملابسه كل صباح ليكون مستعدًّا عندما تحضر ممرضة تعتنى به لبقية اليوم. وأنا أحرص على إعداد غدائه حتى يأكل جيدًا لأن مرضى الزهايمر ليست لديهم شهية جيدة أو ينسون أن يأكلوا فى معظم الحالات مما يجعل أوزانهم تنخفض ويمرضون. وأضطر أحيانًا إلى أن أترك العمل فى منتصف النهار حتى أذهب للبيت لأعتنى به، أو أبحث عنه إذا كان قد خرج من المنزل على غير هدى، أو أهدئ من روعه".

وأخبرتنى بمدى تأثير رعايتها لحميها على حياتها الزوجية فقالت: "إننى أشعر بالضيق مما أنا فيه، وكثيرًا ما أقول لنفسى إننى سأكف عن كل هذا، ومع ذلك فأظن أننى كدت أجن. أنا مجهدة ومتعبة، ولا ألومكم على فصلى من العمل".

لم أرغب فى فصلها بعد سماع هذا، بل أردت أن أمنحها ميدالية، وشعرت برغبة فى اتخاذ إجراء تأديبى ضد أولئك الذين أصدروا حكمًا عليها دون أن يفهموا سبب سلوكياتها - بمن فيهم أنا نفسى.

وبدلًا من أن أسلمها أوراق فصلها من العمل، استطردت فى الحديث معها حتى أدرك مأساتها بصورة أكبر، فأخبرتنى بأنها رغم كل تلك الصعوبات عازمة على رعاية حميها حتى وفاته، وقالت إنها لا تستطيع تحمل أن يذهب إلى دار رعاية للمسنين، خاصة أن زوجها لا يستطيع تحمل نفقات دار مسنين مرتفعة الكفاءة والأجر.

وعندئذ شعرت بأننا نحن من خذلها، وليس العكس، وأخبرتها بأننا لسنا رؤساء عمل جيدين، وقلت لها: "إنك تفعلين أشياء بطولية، ولم تكن لدينا الحساسية الكافية لنستكشف ما يحدث فى بيتك".

وسألتها عما يمكننا فعله حتى نسهل عليها مواصلة العمل معنا وفى الوقت نفسه رعاية حميها (العادة الرابعة: تفكير مكسب/ مكسب). وناقشت معها إمكانية عملها من البيت مع تزويدها بحاسوب وجهاز فاكس، وزيادة المرونة فى ساعات عملها. وقد استمتعت بحوارى معها، وأظن أنها استمتعت به أيضًا، وشعر كلانا بالرضا عن مستقبلها مع الشركة.

وسامحت الناس الذين كانوا قساة معها ويغتابونها، ويتهمونها بأنها موظفة سيئة، وقالت إنها ستكون أكثر انفتاحًا بشأن مشكلتها مع زملائها فى العمل حتى يفهموا ما تعانيه، واتفقنا على ألا تستخدم لغة بذيئة بعد ذلك ولا توجه إحباطها وغضبها إلى زملائها.

وفى مقابل التزاماتها هذه، فقد التزمتُ معها بتقديم كل ما من شأنه تسهيل عملها ما دامت ملتزمة بواجباتها. وكان علىَّ تقديم بعض الشرح للمشرف عليها ومدير الموارد البشرية عندما أخبرتهما بما فعلته معها، فغضبا منى فى البداية، ولكنهما وافقا على مضض على منحها فرصة أخرى، ولم يكونا يعتقدان أنها ستتحسن، فقلت لهما: "ثقا فىَّ. سينجح هذا الاقتراح. إننى أثق فى هذه المرأة".

سهلنا عليها الأمور بحيث أصبحت تقضى المزيد من الوقت فى المنزل عندما تحتاج لرعاية حميها، والتزمت بوعدها معى، بل أصبحت موظفة ممتازة، وهو ما يعود جزئيًا فى نظرى إلى أنها أصبحت تعتقد أننا إلى جوارها ومستعدون لمساعدتها على اجتياز الأوقات العصيبة.

نشأت بينى وبينها صداقة قوية، حيث حكت لى عن أحلامها، وارتقت فى المناصب بالشركة. وكان حموها قد توفى بعد ستة أشهر من أول حديث لى معها، فتحسن أداؤها أكثر، ونالت احترام وثقة الجميع حتى إنها تركت العمل فى شركتنا والتحقت بشركة أخرى لتدير إدارة كاملة بها.

لقد كانت معرفتى بهذه المرأة، وفهمى لها، ورؤيتى لمصلحة الشركة ومصلحة هذه الموظفة الكفء خبرة تعليمية عظيمة بالنسبة لى. وقد فعلت هذا فى البداية لأننى كنت أرى أن فهم الآخر هو الأسلوب المناسب للتعامل مع هذا الموقف الصعب. لقد كان هذا هو الشىء المنطقى.. أى أن نتجنب صراعًا محتملًا بمحاولة فهم الطرف الآخر.

لو لم أقابل تلك السيدة، ولو كنت فصلتها فحسب، لربما كانت استنتجَت أننا لا نهتم بها أو أننا قد فصلناها من العمل لأسباب أخرى غير ضعف أدائها. وربما كانت قاضتنا، أو شنعت علينا فى المجتمع. لم يحدث ذلك بل حدث شىء جميل، وهو أن شيخًا مريضًا عاش آخر شهور حياته بكرامته ووسط من يحبهم ويحبونه، واستقرت حياة زوجية مضطربة، وأنقذنا مسيرة حياة مهنية مهددة.



لقد أصبحتُ أدرك أن الكفاية مع الناس فى المواقف العصيبة عادة ما تكون غير فعالة. إنه من السهل أن نتميز بالكفاية، وأن نصدر أحكامًا سريعة، وأن نتصرف وفقًا للأحكام التى يصدرها الآخرون دون أن نقدم أية مشاركة أو محاولة للفهم، ونحكم على كل شىء من منظور تأثيره على النتائج المرحلية المؤقتة. إن الاستماع للناس أشبه بتقشير بصلة، حيث يوجد الكثير من طبقات قشور البصلة قبل الوصول إلى قلبها الداخلى الدقيق. ونحن عندما نصل إلى اللب الداخلى الدقيق للموقف، غالبًا ما تتغير نظرتنا للموقف تغيرًا كبيرًا وكذلك تتغير سلوكياتنا. وهذه الصورة الجديدة الصحيحة تؤثر على توجهاتنا وعادة ما تولد لدينا شعورًا بتقدير الآخرين، حيث نكف عن إصدار الأحكام عليهم ونتوصل بصورة طبيعية للحلول القائمة على البديل الثالث. عندما يتميز شخصان بالتوافق والصدق، وعندما يقول كل منهما ما يشعر به ويكون ما يشعر به متوافقًا مع ما يحدث له؛ فإن الطاقات الإبداعية لديهما تتحرر، وتتكون الروابط العميقة بصورة شبه دائمة. أما عندما يغيب التوافق، وعندما لا يعبر الناس عما يشعرون به، أو عندما لا يشعرون بما يحدث لهم فعلًا، فإن بذور الارتباك والإحباط وضعف الثقة تُغرس.

"بيل فايفر": المدير العام لشركة Cosmo's Fine Foods

ركز على قوة الثقة، والتوكيد الإنسانى والتواصل المنفتح التى أدت إلى تحويل كارثة مؤكدة فى إحدى الشركات إلى نجاح فى خلال سنة واحدة فقط كما يتضح من القصة التالية.

سألت نفسى بعد أن قبلت منصب المدير العام لمطعم تابع لشركة Cosmo's Fine Foods فى مدينة ليكسنجتون بولاية كنتاكى: "ما الذى أدخلت نفسى فيه؟". لقد تقبلت تحديًا كبيرًا بعملى بإدارة مطعم يعانى أزمة مالية، ويفتقر إلى القيادة والمصداقية والمسئولية الواضحة وضعف - أو انعدام - خدمة العملاء، وشعور الموظفين فيه بخيبة الأمل بسبب الإدارة السابقة، والغياب المطلق للوجهة. ورغم كل تلك السلبيات، فقد كان لدىَّ شيئان إيجابيان بمقدورهما تغيير مستقبل المطعم.

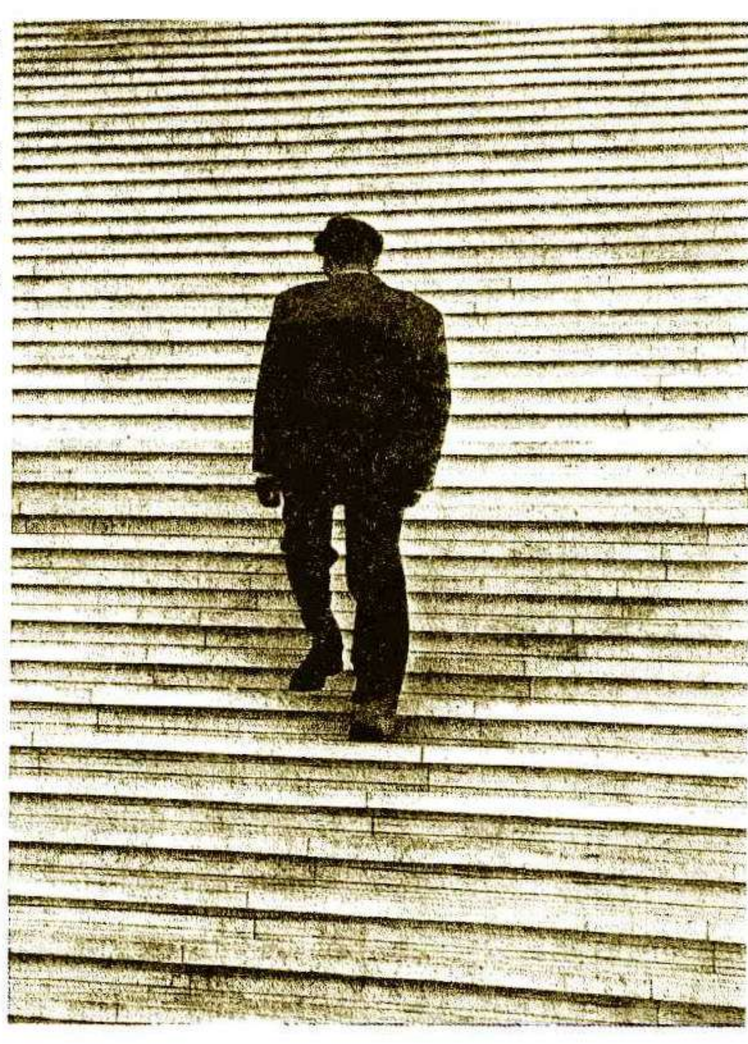
كان الشىء الإيجابى الأول وجود رؤية مشتركة مع المُلاك الجدد للمطعم، وهما "لارى"، و"بانى هولمان" (العادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك). وكان هذان المالكان يملكان أيضًا شركة تقدم برامج تعليمية للقيادة يحاضر فيها "ستيفن آر. كوفى"، و"توم بيترز"، و"كين بلانشارد" وغيرهم. وكانا يريدان أن تصبح شركة Cosmo's Fine Foods نموذجًا يجسد القيم والمبادئ التى يدرسونها فى برامجهم التدريبية على القيادة. كانا يريدان تحويل النظرية إلى ممارسة، وكنت أريد مساعدتهما فى هذا.

وكان أول مبدأ عمل آل "هولمان" على تطبيقه هو مبدأ التقوية/ التفويض، حيث وثقا ثقة كبيرة فى أن "آن هويكينز" - مديرتنا المالية - وأنا لدينا الرؤية نفسها والقيم بالنسبة للشركة. وقد قويانا ودعمانا ومنحانا الحرية فى قيادة وإجراء التغييرات اللازمة. وبعد أن حصلنا على الثقة والتفويض من ملاك الشركة، تساءلت أنا و"آن" عن الموضع الذى نبدأ منه.

وكانت إجابة هذا السؤال تكمن فى الشىء الإيجابى الثانى - وهو الموظفون، فقد كان موظفو الشركة ذوى قدرات ومواهب هائلة، ولكنهم كانوا يشعرون كأنهم أطفال يتنقلون دائمًا من منزل إلى منزل آخر. وحتى أساعد هؤلاء الموظفين على أن يدركوا قدراتهم ويوظفوا مواهبهم، كنت أعرف أن علينا توفير بعض الاستقرار، وحتى يحدث هذا علينا بناء علاقات معهم تقوم على الثقة والتقدير. وهذا يستغرق وقتًا، ولم أكن مستعجلًا، حيث كنت أعرف أن التغيير الأهم لخلق ثقافة جديدة ينبع من الداخل للخارج ويبدأ بى أنا نفسى (العادة الأولى: كن مبادرًا).

بدأنا بأن أوضحنا لمن يعملون معنا أن لهم قيمتهم، وتجاوزنا النظر لوظائفهم فنظرنا إليهم كأشخاص، وكنا نريد أن نراهم كأفراد حتى ندرك أن لهم حياتهم الشخصية أيضًا (العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولًا، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). وعلى سبيل المثال، أعطينا موظفًا كان عمله الجيد يتراجع بسبب مشاكل شخصية إجازة لمدة أسبوع يعالج فيها مشاكله، وكانت النتيجة أن أصبح هذا الموظف أكثر تكريسًا حاليًّا. أعتقد أنك إذا أشعرت

ولقد اعتدت على أن أستخدم معهم مثال السلالم: فعلى قمة السلم توجد الوجهة النهائية، والطريقة الوحيدة للوصول لتلك الوجهة هي صعود السلم درجة بدرجة معًا.



شخصًا ما بقيمته، فسوف يصبح أكثر مشاركة والتزامًا. وأحيانًا ما يكون ثمة فاصل دقيق بين التفهم والاستغلال، ومع ذلك فالمهم هو أن التفهم يستحق المخاطرة من أجله؛ فهو يروج لحسن النوايا لدى الطرفين (العادة الرابعة: تفكير مكسب/ مكسب).

وكان هنالك مبدأ آخر نريد ممارسته وهو المبادرة بدلًا من أسلوب رد الفعل في العمل، حيث حرصنا على أن نفحص كل شخص والمنصب الذى يشغله ذلك الشخص، فأدركنا أن الكثيرين منهم كانوا يقومون بأعمال لا تشعرهم بالاستمتاع، حيث كان لدينا سائقون يريدون العمل كفنيى إصلاح سيارات، وفنيو إصلاح سيارات يريدون العمل كسائقين. وأدركنا من خلال اللقاءات الثنائية أن هنالك الكثيرين من الموهوبين الذين لا يلقون التقدير. لقد أصبح الموظف الذى يلقى الاحترام لمعرفته الجيدة بالأطعمة الجاهزة يلقى تقديرًا كبيرًا كخباز فى شركة Cosmos.

إننا نقول للعاملين معنا: "استمتعوا بما تعملونه، وأحبوه"، ونروج للإبداعية، حيث أقول لهم: "عبر عن فكرتك حتى لو بدت لك مجنونة، ودعنا نناقشها فنحن لا نحب الروتين (العادة السادسة: التكاتف)".

ولقد أوجدنا أيضًا بيئة تملؤها الثقة بفضل سياسة الإدارة المنفتحة، حيث كنا نريد أن يعرف العاملون وضع المطعم وإلى أين يتجه، وكان هذا شيئًا مثيرًا. ونظرًا لضعف البيانات والمعلومات التى كان يمكننا الاعتماد عليها، فقد اعتمدنا على مساعدة العاملين لنا على إعداد تقارير بوضع وحالة المطعم. وعندما كنا نراجع هذه التقارير مع العاملين، كانت ردود أفعالهم توضح أنهم لم يدركوا مدى خطورة الموقف. وقد كان هذا اختبارًا للواقع بالنسبة لنا جميعًا، حيث استطعنا من خلال هذه المعلومات الجديدة أن نبدأ - كفريق - فى تقييم الموضع الذى ينبغى أن نذهب إليه، وكيفية تحقيق ذلك. ولقد اعتدت على أن أستخدم معهم مثال السلالم؛ فعلى قمة السلم توجد الوجهة النهائية، والطريقة الوحيدة للوصول لتلك الوجهة هى صعود السلم درجة بدرجة معًا.

وقد تحسن عمل الفريق وزادت الثقة بين أعضائه، وأصبحت طاقاتهم تُوجه فى اتجاهات إيجابية مثل إعادة بناء وتأسيس علاقات توزيع كانت قد تعرضت للدمار فى بعض الحالات بسبب الإدارة السابقة. وركزنا أيضًا على خدمة العملاء والإبداع، فكانت النتائج مذهلة.

فى الفترة من أول يناير، وحتى الواحد والثلاثين من ديسمبر من عام ١٩٩٨، حدثت زيادة فى مبيعات الشركة بنسبة ٣٢,٢٪، وزيادة فى هامش الربح بنسبة ٢٢,١٪، وزيادة فى عدد العملاء بنسبة ٤٦٪، وفى تلك الفترة نفسها قل المخزون بنسبة ١٥٪، وزادت الأجور بنسبة ١٤,٥٪، وقلت ساعات عمل الموظفين بنسبة ٩٪ فى حين قلت نسبة تكاليف العمالة إلى المبيعات بنسبة ١٧,٦٪. وفى أقل من عام تخلصنا من خسارة بمعدل ٤٥ ألف دولار شهريًا، بل أصبحنا نحقق مكسبًا الآن.

كل هذه الأرقام رائعة، ولكنها ليست إلا نتيجة لما أعتبر أنه أعظم إنجازات شركة Cosmos Fine Foods، وهو حقيقة أن فريق العاملين بالشركة يعملون حاليًا فى بيئة ترتفع فيها الروح المعنوية والثقة بين العاملين فيها، وهؤلاء العاملون يحبون أعمالهم ولديهم الرغبة فى خدمة العملاء. ونحن نفخر بالإنجازات التى حققناها وسنواصل تحقيقها كفريق. يا له من تحول، ويا له من مكان ممتع ومبدع للعمل فيه!

وبالإضافة إلى الرضا الذى شعرنا به لتحقيق رؤية شركة Cosmos Fine Foods، أود التأكيد على أن الشركة لا تزال تتطور، ومع ذلك فإن النتائج مبشرة لصعودنا هذا السلم معًا من خلال التزامنا كفريق عمل يتضمن مُلاك الشركة، وإدارتها، والعاملين بها.



الانتقاء أكثر أهمية من التدريب. كانت الفكرة الأساسية فى القصة السابقة انتقاء القائد المناسب وتفويضه، وهو ذلك القائد الذى يفكر بعقلية الوفرة - أى شخص لا يعتبر أن الفوز هزيمة للآخرين، بل يتميز بالمبادرة فى إشراك كل فرد من أفراد فريقه بقلبه وعقله فى إطلاق قدراته باتجاه تحقيق الهدف المشترك المتمثل فى تحقيق مكسب العميل.

تمت الصفقة

لاحظ حضور ذهن الرئيس التنفيذى فى القصة التالية على مدار عملية التفاوض وعقد الصفقة. ولاحظ أيضًا الاحترام العميق الذى أبداه تجاه كل المشاركين وأثر هذا على قدرته على التفهم والتكاتف.

كنت الرئيس التنفيذى لشركة مبتدئة صغيرة فى اليابان عندما أبدت شركة كبرى رغبتها فى شرائها. سعدتُ أنا وملاك الشركة للغاية بهذا العرض؛ لأنه يتيح لنا فرصة كبيرة لنجنى فى النهاية ثمرة عملنا الجاد، واستثمارنا لضمان مستقبل مزدهر ومربح.

ومع بداية تفاوضنا، حاولتُ جاهدًا أن أمارس (العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولًا ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). وأثناء تعاملى مع نائب رئيس الشركة صاحبة عرض الشراء، حاولت أن أقيّم النتائج المرغوبة لشركته واحتياجاتها. وكانت تلك الشركة قد اشترت مؤخرًا العديد من الشركات، وساورتنا الشكوك حول قدر الأموال السائلة المتبقية لدى تلك الشركة لشراء شركتنا. وبالإضافة لذلك، فقد كانت هناك مخاوف من احتمال عدم الحصول على دعم مجلس الإدارة فى الشركة المشترية؛ لأنها لم تحقق النتائج التى كانت تريدها جراء شرائها للشركات السابقة.

تعاملت مع هذه المعلومات، ثم قابلت كل أصحاب الشأن فى الشركة التى أرأسها محاولًا التوصل لفهم أفضل لاحتياجاتهم: كم يريدون ثمنًا لشركتهم؟ هل هناك محفزات أخرى غير المال تجعلهم يرغبون فى عقد الصفقة؟ ما المكسب بالنسبة لهم؟

وعندما شعرت بأننى فهمت احتياجات الطرفين بدأت أفكر فى البدائل التى تجعل الصفقة جذابة لكلا الطرفين، فقد كنت أريد بشدة أن تُعقد الصفقة لذلك جربت التفكير الإبداعى.

لك أن تتخيل مدى يأسى وإحباطى عندما أخبرنى رئيس الشركة صاحبة عرض الشراء بأن شركته لن تكمل الصفقة، حيث قال لى إن الضغوط التى يفرضها مجلس إدارة شركتى وأصحاب الشأن فيها كبيرة لدرجة أن الشركة المشترية قد لا تستطيع مواصلة الشراء حاليًا.

شعرت بإحباط ولكننى لم أصب بالإحباط، حيث إننى أؤمن بفاعلية العادات السبع فى تحقيق نتائج فى العمل؛ فقررت ممارسة العادة الخامسة لأرى أين ستقودنى، وبدأت بأن حاولت أن أعبر لرئيس الشركة المشترية عن موقفه بصورة أفضل مما عبر عنه هو بنفسه، حيث قلت له: "دعنى أر إن كنت قد فهمتُ موقفك"، ثم تحدثت معه عن صفقات الشراء التى أبرمتها شركته، وبطء ظهور نتائج تلك الصفقات. وأوضحت له الضغوط التى يتعرض لها من مجلس إدارة شركته وحملة أسهمها، وأن تلك المخاوف لديه لها ما يبررها. والأكثر من ذلك أننى ناقشت معه ضعف الموارد المالية المتاحة لديه لعقد الصفقة، ثم قلت: "هل هذا التلخيص وافٍ؟"، فقال لى: "نعم، هذا هو الموقف بالضبط".

فقلت له: "هذا أمر سيئ، فقد كنا نأمل فى عقد صفقة تكون مكسبًا لكل منا. ووفقًا لما أفهمه

من موقفك، فإن لدينا بعض البدائل التى لا تزال تمثل مكسبًا كبيرًا بالنسبة لكم. ولكن - وبما أنك تقول إن هذا غير ممكن - فسنقبل وجهة نظرك، ونبحث عن طرق أخرى يمكن لشركتنا من خلالها مواصلة التعاون مستقبلا".

فبهت الرجل.. إذا كنا نفهم موقفه فعلًا - كما اتضح من شرحى الموجز - فكيف نظل نفكر فى إمكانية عقد صفقة معه؟ ولكنه قال: "دعنى أسمع بدائلكم الأخرى تلك"، فتحدثت معه لست ساعات قال فى نهايتها: "نحن نريد شراء شركتكم، دعنى أقنع مجلس الإدارة بإبرام الصفقة".

أعتقد أن هذه الصفقة نجحت لأننى كنت مستعدًا حقًا للفهم باستخدام العادة الخامسة، سواء قبل المفاوضات الحاسمة أو أثناءها. وبالإضافة لذلك، فقد تخليت عن ضرورة عقد الصفقة؛ فإما أن تكون صفقة يفوز كل أطرافها أو لا تعقد الصفقة أصلًا.

وكانت النتيجة أن أصبح كل حملة الأسهم فى الشركة التى كنت أعمل بها أثرياء، ولا يقل عن ذلك أهمية أننا أثبتنا وجودًا قويًا لمؤسستنا فى السوق، ووفرنا الكثير من الوظائف الجيدة فى مجتمعنا.



إن أثر فهم الآخرين واحترامهم بعمق أثرٌ هائل، حيث إنه يجعل الآخرين أكثر انفتاحًا وأقل دفاعية، وأكثر بحثًا عن الحلول الإبداعية؛ لأن الرابطة التى تنشأ بيننا وبينهم نتيجة لهذا الفهم تنتج عن إظهار كل الأطراف لما لديهم من نقاط ضعف. وكل هذا يبدأ بشخص واحد تكون لديه الرغبة فى إظهار ضعفه والتأثر من خلال فهمه للآخر. وهذا التواضع يلين من حدة الآخرين بصورة شبه مؤكدة، وبذلك عادة ما يؤدى إلى أن يصبح الآخرون أول المنفتحين على التأثر، ثم التعاون الإبداعى.

إيجاد البديل الثالث

القصة التالية قصة رائعة الجمال عن الطبيعة الإنسانية - بمزاياها وعيوبها. وإنّ أوصيك أثناء قراءتك لها بأن تركز على كيفية تصرف التنفيذي؛ شيها بتكامل وشجاعة في المسافة بين تعرضه للمثير وصدور رد فعله تجاهه، وكيف كان هذا أساس كل شيء حدث بعد ذلك.

أنا تنفيذي كبير في شركة تصنيع متوسطة الحجم، وكانت دراستي الجامعية قانونية. منذ عدة أعوام، وقبل أن أدخل المشهد، كانت الشركة التي أعمل بها قد وقعت عقدًا لشراء ماكينة تصنيع عملاقة عالية التقنية بحوالي ٥ ملايين دولار، وكان هذا التعاقد سيئًا لشركتنا وعقدًا رائعًا بالنسبة للشركة البائعة.

وكان سوء التعاقد بالنسبة لنا بعد كتابة العقد أنه إذا حدث عطل أو أي شيء لهذه الماكينة عالية الدقة، فسنكون في ورطة كبيرة.

لم تكن الشركة المصنعة تتحمل أية مسئوليات عن عيوب التصنيع مع العلم بأنه إذا تعطلت هذه الماكينة فستكون كارثة بالنسبة لشركتنا، حيث سيؤدي هذا إلى التأخر عن مواعيد التسليم، وضياع وقت الإنتاج، وخسارة عشرات الآلاف من الدولارات بسبب فساد المواد الخام، وضياع ساعات عمل كثيرة جداً في التصليح.

وهذا بالضبط هو ما حدث.

لقد تعطلت الماكينة التي كان يفترض أن تعمل بدقة متناهية، وكانت أشبه بليمونة ثمنها عدة ملايين دولار أفسدت علينا عملنا بالكامل، حيث كانت تتعطل باستمرار مما جعلنا نتأخر عن مواعيد التسليم ونخسر عقودًا وعملاء. والأسوأ من كل ذلك أن الشركة قد دفعت كل سعر الماكينة إلا قسطًا واحدًا للشركة المصنعة للماكينة التي لم تبد أية مسئولية عن إصلاح عيوب منتجها.

وكانت من الطبيعي أن تستدعي شركتي قطيع المحامين، وكنت أنا قائد القطيع.

بدت الأمور كأنها ستسوء بسرعة، حيث كانت الشركة المصنعة ذات قوة كبيرة ولديها جيش من المحامين، وتجاهلت طلباتنا بإصلاح الماكينة لتعمل كما ينبغي أو باستعادتها ورد أموال شركتنا.

وكّلنا محاميًا كبيرًا استعان بخبراء، وأجرى تحقيقات، وهدد بمقاضاة الشركة المصنعة بتهمة الاحتيال؛ لأنها أساءت التعبير عن إمكانات ماكينتها ودقة عملها، حيث كنا نعتقد أن الشركة المصنعة تعرف من البداية عيوب تصميم ماكينتها.

تجاهلت الشركة المصنعة تهديداتنا تمامًا.

وفي تلك الأثناء كانت أوامر العمل تتراكم لدينا، وكان الموظفون متعطلين عن العمل، وانخفضت أرباح الشركة. وكنا نعرف أننا إذا رفعنا الدعوى القضائية فإن الشركة المصنعة

ستتوقف حتى عن إجراء الإصلاحات الروتينية البسيطة فى الماكينة، وكان هذا سيكلفنا الكثير، وسنحتاج لستة أشهر على الأقل لإبدال الماكينة والإتيان بماكينة جديدة وتشغيل الماكينة الجديدة.

طلبنا عقد اجتماع أخير مع الشركة المصنعة على أمل التوصل لحل، وكان الاجتماع عبارة عن اجتماع مواجهة تقليدية بين محامين، فلم يصل إلى نتيجة؛ فعدت غاضبًا من الاجتماع، حيث لم أكن أتصور ألا تقبل الشركة المصنعة أن تتحمل مسئولية عيوب إنتاجها.

لقد قضيت جزءًا طويلاً من حياتى أتعامل مع مواقف كهذا، وتدربت على أن أختار أسلوب (مكسب/ خسارة) عندما تصل الأمور إلى هذا الحد بدون مراعاة لأى شىء.

وكانت المشكلة أنه فى معظم مثل هذه المواقف لا يفوز أحد، وكل ما يحدث هو هجوم ضار من الطرفين دون تحقيق نتائج.

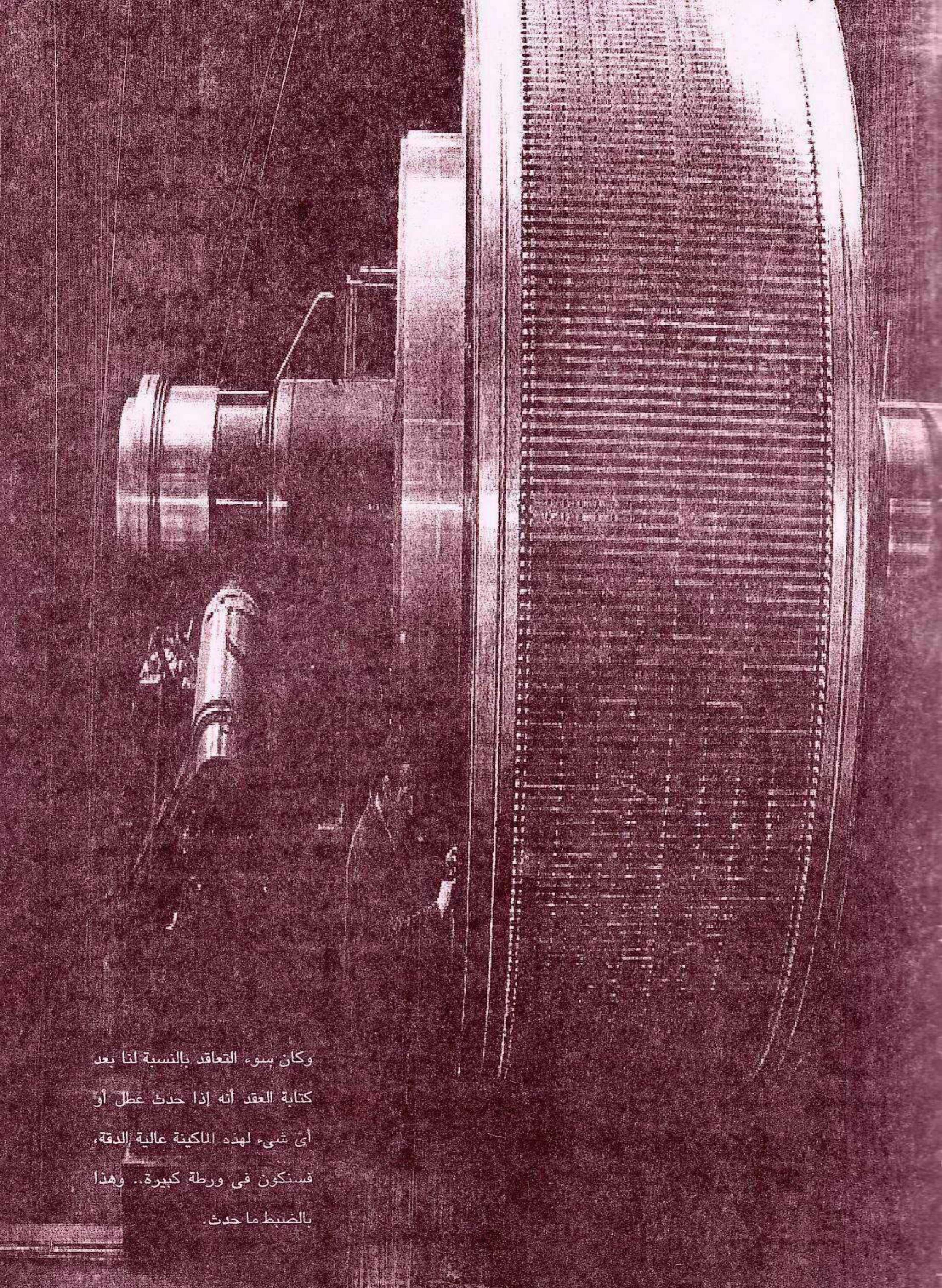
وعندما تجاوزت غضبى قررت أن أتجاوز تفكيرى القانونى ورغبتى القوية فى الانتقام، والتفكير بطريقة أخرى لحل المشكلة، وأعتقد أن هذه الطريقة تسمى "التوقف بين المثير والاستجابة".

فكرت فى مجموعة من الناس من بينهم سكرتيرى، وغيره ممن كانوا يعرفون ما يحدث، كنت أريد أن أسمع آراءهم، وكنت أريد فعلًا أن أفهم الأمور وأراها من منظورهم (العادة الخامسة: اسمع من أجل أن تفهم أولًا ثم اسمع من أجل أن يفهمك الآخرون). كنت أريد أن أتأكد من أننا جميعًا نفكر بوضوح، ثم بدأت فى التفكير فى الاستجابة الصحيحة للمشاكل الفعلية التى تواجهنا. استغرقنا بعض الوقت لنحدد الاستجابة التى ستحقق أفضل مصالح الشركة.

وبعد أن تحررنا من الكبرياء، والانفعالات توصلنا إلى قائمة باحتياجات الشركة، وهى:

- *لا بد من الحفاظ على الأداة الإنتاجية وتحسينها.*
- *لا نريد إنفاق ملايين الدولارات على أتعاب المحامين وتكاليف التقاضى.*
- *إننا نحتاج لعلاقة صحية مع الشركة المصنعة للماكينة بحيث نزيد النمو فى المستقبل، بالإضافة إلى الإنتاج الحالى.*
- *إننا بحاجة للتعويض عن الخسائر التى تعرضنا لها بسبب الماكينة المتعطلة عن العمل.*

راجعنا هذه القائمة واستنتجنا أن هدفًا واحدًا عليها فقط هو ما يمكن تحقيقه من خلال إجراءات التقاضى الطويلة المكلفة، فى حين أن غيره – وهى أهداف أكثر أهمية فعلًا – يمكن أن تتعرض للخطر إذا لجأنا للتقاضى. واعترفنا أيضًا بأن رغبتنا فى التبرير تعمينا عن رؤية أفضل لصالح الشركة، وأصبح من الواضح لنا أن الانتقام من الشركة المصنعة أقل أهمية من استعادة إنتاج شركتنا لأفضل حالاته.



وكان بسوء التعاقد بالنسبة لنا بعد كتابة العقد أنه إذا حدث عطل أو أي شيء لهذه الماكينة عالية الدقة، فسنكون فى ورطة كبيرة.. وهذا بالضبط ما حدث.

وبعد أن وضعنا هذه الغاية الجديدة فى أذهاننا، بدأنا نفكر فى كيفية تحقيقها، كان أول ما حاولنا فعله هو أن نتحرر من الغضب والانفعالات السلبية (العادة الأولى: كن مبادرًا). لقد كنا نريد أن نقيم علاقة جديدة مع الشركة المصنعة، بحيث نستطيع العمل معًا بدلًا من المداثنة (العادة الرابعة: تفكير مكسب/ مكسب).

وبعد إجراء كل الحوارات وكل الخطابات والمواد التى جمعناها استعدادًا لرفع القضية، بدأت أدرك أنه رغم أن الشركة المصنعة تتصرف بصورة غير معقولة من وجهة نظرنا، فإن سلوكياتها ربما كانت مقبولة تمامًا بسبب ما تتعرض له من ضغوط داخلية وخارجية. لذلك علمت أكثر ما أستطيع معرفته عن الشركة المصنعة، وعندما جمعت كل الأجزاء معًا، توصلت إلى نظرية توضح سبب مراوغتهم لنا.

وحتى أتأكد من هذه النظرية، فقد اتصلت برئيس الشركة المنتجة وطلبت عقد اجتماع غير رسمى معه. لم أكن واثقًا من أنه سيقبل هذا الاجتماع، وكان رجلًا صلبًا، وذكيًا ومحنكًا، وقد سيطر على كل اجتماعاتنا معًا.

قلت له فى المكالمة الهاتفية إننى أعتقد أننا قد أخذنا المسار الخاطئ، وأننى أريد أن أفهم موقفه بصورة أوضح. اتخذ فى البداية الموقف الدفاعى نفسه الذى حافظت عليه شركته حتى ذلك الوقت، ولكننى أوضحت له أننى لا أهتم إلا بالفهم الكامل لموقفه، فوافق على مقابلتى على العشاء.

استرخى رئيس الشركة المصنعة قليلًا فى نهاية مكالمتى الهاتفية معه، فشعرت بأنه بدأ يثق فىَّ، وأوضح لى بعض المعلومات التى ساعدتنى على فهم الدفاعية التى أبدتها شركته، وكانت معلومات مهمة ساعدتنى على التوصل لبديل ثالث لحل النزاع بيننا.

عند ذهابى للاجتماع، كنت آمل أن تكون صراحة رئيس الشركة المنتجة دليلًا جيدًا. ذهبت لمقابلته فى منطقته، وعندما جلسنا فى المطعم، بدأ يتحدث كما لو كنت قد اتفقت على إسقاط كل طلباتى منه واستسلمت، فشعرت بإغواء قوى بأن أرد بقوة على ما بدا كأنه استغلال منه مرة أخرى لما أبديته من طيبة وكرم معه، ولكننى سيطرت على نفسى. ورغم صعوبة هذا، فقد بدأت أسأله أسئلة عن أهداف شركته، وتطلعاته الشخصية، وعرضت عليه أن أقدم له رؤيتى الخاصة بالأزمة التى تمر بها شركته.

حرصت على أن أتحدث معه دون تحديد أى خطأ أو لوم، بل أعرض المشاكل الكبيرة والأعباء المالية التى عانتها شركتى بسبب تعطل الماكينة التى اشتريناها منهم. حاولت ألا أواجهه، ولكننى كنت صريحًا معه، حيث أوضحت له أننا نعانى مصاعب مع حملة الأسهم الخائفين وشكاوى العملاء، واعترفت له بأن هذه الضغوط قد أثارت الموقف العدائى والقائم على المواجهة الذى اتخذته شركتنا.

طلبت منه أن يقبل اعتذارى نيابة عن شركتى على الطريقة التى تعاملنا بها مع النزاع حتى الآن، فرد على هذا باعتذاره، وشعرت بأننا فى النهاية نحرز بعض التقدم.

أخبرته بأنني أعتقد حقًا بأن شركته فعلت أقصى ما تستطيع فعله لتجد حلولًا للأداء السيئ للماكينة وأن شركتنا بعد أن تمهلت قليلًا لترى الموقف بصورة أفضل أصبحت تعتقد أنهم أناس محترمون ويريدون فعل الشيء الصحيح. وكنت أقصد حقًا ما قلته. وعندما عبرت عن هذه الأفكار، قل التوتر بيننا وحل محله جو جديد أكثر تعاونية، وبدأنا نثق في بعضنا بعضًا.

وعندئذ مهدت الطريق لحل البديل الثالث للنزاع، وهو ما كنت أعتبره مكسبًا لجميع الأطراف. أوضحت له خطط شركتي وآمالها للمستقبل، وبذلت أقصى جهودي لمساعدته على أن يفهم الجانب الإنساني في العمل، وطبيعة العاملين لدينا، وما يحلمون بإنجازه.

لعلك الآن تدرك أنني قد أوضحت له الغاية التي نفكر فيها، والتي تتضمن علاقة قوية من التعاون الإبداعي مع شريك لتصنيع الماكينات. وأوضحت له أننا سنشتري معدات بملايين الدولارات على مدار الأشهر الستة والثلاثين التالية نظرًا لمشروعاتنا للتوسع.

وقد أثار هذا انتباهه دون شك.

وأثناء توضيحي له المزيد عن رؤيتنا أوضحت له كيف من الممكن أن تلعب شركته دورًا نشطًا في خططنا التوسعية. انفتح معي ببطء، وتطوع بالاعتراف بأن شركته ارتكبت أخطاء وأصر على أن لديهم خط إنتاج قويًا رغم عيوب الماكينة التي اشتريناها منهم، وأنه كان مهتمًا بشدة باحتمالات نمونا.

لقد كان يريد فعلًا أن يصبح جزءًا من مستقبلنا؛ لذلك أخبرته بما يمكنه أن يفعله حتى يكون شريكًا لنا.

وعندما وجدت عينيه مثبتة عليَّ، قلت له: "ستنفق شركتي في غضون ثمانية عشر شهرًا من الآن أكثر من خمسة ملايين دولار لشراء ماكينات إضافية من شركتكم. تصور شركتي في خلال بضعة أشهر من الآن كعميل وفي لشركتكم تتطلع إليكم بثقة لتحديثات وتحسينات إضافية. من الممكن أن نتطلع إليكم لخبرتكم في التصميم وتنفيذ خط التصنيع النامي الجديد. هل يمكنك أن تتصور عملاء آخرين يحضرون إلينا للحصول على ما تقدمونه من منتجات وخدمات؟

ثم تحدثت بصورة شخصية، فقلت: "بل إنني أستطيع أن أتصور دعوتك لي للعب الجولف معك في وقت ما".

وفجأة شمرنا وتصرفنا كما لو كنا صديقين قديمين وزميلين وليس كمتنافسين عدوين، حيث ناقشنا المواصفات المحددة للماكينات التي نحتاج إليها، والخدمات التي يمكن لشركته أنه توفرها لنا، بل وأبدينا الكثير من الملاحظات حول مفرش طاولة الطعام.

ولكن الأمر لم ينته عند هذا الحد، فبعد أن حصلت على ثقته كان عليَّ أن أقدم اقتراحًا آخر.

فقلت له: "إن ما أريده منكم حتى نؤسس علاقة طويلة الأمد هو: أن ترسل أفضل العاملين معك لإصلاح الماكينة لدينا حتى تعمل بمستوى أداء مقبول بما يمكننا من تجاوز هذا الموسم المضغوط بالعمل لدينا، وأن تساعدنا على تقليل أوقات تعطل هذه الماكينة، وبدون تكلفة علينا.

نحتاج موافقتك على ألا ندفع المزيد للماكينة التى اشتريناها. ومع ذلك فسوف ندفع كل سعر الماكينة الجديدة التى سنشتريها منكم مخصومًا منها الخسائر الموثقة فى المواد الخام التى تحملناها بسبب الماكينة التى اشتريناها منكم. وفى النهاية، فسوف نلتزم بأن نشترى ماكينات من شركتكم بقيمة خمسة ملايين دولار على مدار الشهور الثمانية عشر التالية".

ومع وصول الطعام كنا قد توصلنا لعقد الصفقة، وقبل أن نخرج من المطعم تواعدنا على لعب مباراة جولف معًا.

وافقت شركتى على الاتفاق، وكانت راضية عنه، حيث أكد الاتفاق على تعويضنا عن خسائرنا والعودة إلى مستوى إنتاجنا الطبيعى، والتخلص من الماكينة المعطلة بدون أية تكلفة إضافية. وقد راعى الاتفاق أيضًا احتياجاتنا الجديدة وجنبنا التقاضى المكلف. وكان الاتفاق مُرضيًا أيضًا للشركة المصنعة.

وبعد ذلك، اتصلت بالمحامى الذى استعانت به شركتنا وأخبرته بالاتفاق، فذُهل وكتب لى خطابًا قال فيه إن الاتفاق الذى توصلت إليه أفضل بنسبة ١٠٠٪ من أى انتصار كنا سنحققه فى المحكمة، حيث سنحصل بمقتضاه على أكثر مما كانت المحكمة ستحكم لنا به.

سار الاتفاق الذى يكسب كل أطرافه بصورة رائعة، ولم تكن مباراة الجولف التالية سيئة أيضًا.

وبالنسبة للماكينات الجديدة التى اشتريناها من تلك الشركة، فقد عملت بصورة مثالية، وعملت الماكينة القديمة بصورة معقولة فى ظل الصيانة الكاملة من الشركة حتى بدلناها فى النهاية.

أما بالنسبة للشركة المصنعة، فقد ضمنت علاقة جيدة طويلة الأمد معنا كعميل سيشترى منهم ماكينات بملايين الدولارات.

يتعلم المفاوض أثناء عمله ألا يظهر أبدًا جوانب ضعفه، ويمارس التفاوض كما لو كان لعبة بوكر، حيث يمارس كل الحيل من خداع، وادعاء ولكن كل هذه الأساليب تقوم على انعدام الثقة المتبادل، وبذلك يمثل الانتصار هنا - إذا كان ثمة انتصار - جزءًا صغيرًا جدًّا من الكعكة فى العادة. أما الحل الناجح للصراع، فإنه يقوم على أساس من الثقة بحيث يعمل كل طرف من الأطراف على فهم الطرف الآخر فهمًا حقيقيًّا. وهذا أمر محير بعض الشىء، ويحتاج لشجاعة وصبر.

إن أساس هذا النوع من حل المشاكل - والجمال فيه - هو أنه يُعطى لكل طرف الفرصة فى أن يكون ذا مصداقية كاملة، حيث لا يمكن لأى طرف أن يتظاهر أو يتلاعب بالطرف الآخر، بل لا بد أن يكون مؤمنًا بالمبادئ بقوة، والأهم من كل هذا أن يكون على طبيعته وصادقًا وأمينًا.

ويتطلب هذا النوع من حل المشاكل أيضًا التحرر من الشك. أعتقد أن كل إنسان - أيًّا كانت خبرته السابقة أو التدريب الذى تلقاه - سيستغل الفرصة ويتصرف بنزاهة كبيرة إذا أعطيت له الفرصة ليكون مصدرًا للمصداقية وصادقًا وعادلًا.



إذا أخذنا بعين الاعتبار مدى وعمق المشاكل فى القصة السابقة، فكم عدد من كانوا يظنون احتمال وجود حل قائم على التعاون الإبداعى؟ من كان سيرفض اليأس ويقول: "أعتقد أن كل إنسان ـ أيًا كانت خبرته السابقة أو التدريب الذى تلقاه ـ سيستغل الفرصة ويتصرف بنزاهة كبيرة إذا أعطيت له الفرصة ليكون مصدرًا للمصداقية وصادقًا وعادلاً"؟ إن هذا التوجه يخرج من عقل وقلب وروح الشخص الذى يركز بقوة على المبادئ، ويشعر بالأمان من داخله. لقد كانت الآلية الجديدة التى شكلت كل الفارق هنا هى بذل الوقت والجهد والطاقة اللازمة لبناء علاقة إنسانية صادقة؛ لأن كل شىء آخر ينبع من هذه العلاقة. إن الاستعداد للاعتذار، والاستماع الصادق، والتعبير الصادق، والاستكشاف الإبداعى لبدائل جديدة ـ كلها مبادئ تكمن بداخلنا جميعًا تقريبًا، ولكنها لا تظهر إلا بالاقتداء بشخص يلهمنا، وتشع هذه المبادئ الثابتة من داخله.



قادة المؤسسات

- "كولين هول" : رئيس مجلس الإدارة التنفيذى لشركة Wooltru بجنوب إفريقيا
- "دوج كونانت" : رئيس شركة Nabisco
- "بيت بودرولت" : رئيس العمليات بشركة Hard Rock Cafe
- "كريس تيرنر" : المسئولة المتعلمة بشركة زيروكس بيزنس سيرفسز
- "جاك ليتل" : الرئيس والرئيس التنفيذى لشركة شل النفطية
- "مايكل باسيس" : رئيس كلية Olivet College
- "وود ديكنسون" : الرئيس التنفيذى لشركة Dickinson Theatres
- "جون نويل" : الرئيس التنفيذى لمجموعة شركات Noel Group

"كولين هول": رئيس مجلس الإدارة التنفيذى لشركة Wooltru بجنوب إفريقيا

كانت القصة التالية ـ والتى حكاها لنا "كولين" بنفسه فى المنتدى الدولى لشركتنا فرانكلين كوفى ـ من أكثر المحاضرات التى استمعنا إليها فى حياتنا إثارة وإلهامًا. وقد كانت هذه المحاضرة محركة جدًّا حتى إن من استمعوا لها كانوا شبه غارقين فى شعور بالتواضع، والاحترام، والتقدير على مدار عدة ساعات تالية، بل ظل بعضهم كذلك لمدة أيام وحتى أسابيع. ستلاحظ أثناء مواصلتك قراءة هذه القصة أن العناصر الأساسية بها كانت شخصية تمامًا مثل الصراع الداخلى والروح الصادقة العازمة على فعل ما هو صحيح وقائم على المبادئ.

وُلدت بعد بداية الحرب العالمية الثانية فى عائلة بيضاء ثرية فى جنوب إفريقيا، وكانت أسرتى ليبرالية ومراعية ومكانًا جيدًا للطفل. وكانت أيضًا أسرة غير شرطية.. أى أن والدى ووالدتى كانا يحبانتى رغم أننى لم أكن صورة طبق الأصل منهما، فلم أكن أفعل كل ما "يُفترض" بى أن أفعله. كانت هناك أوقات كثيرة لم يكن والداى يحبانتى فيها، ومع ذلك فلم يكفا عن حبى أبدًا، بل منحانى الفرصة فى أن أكون مختلفا عنهما.

ذهبت إلى ثلاث عشرة مدرسة حكومية. وكان التعليم الحكومى للطلبة البيض أفضل منه للطلبة السود، حيث كنا نحصل على الأفضل، ولكن مع هذا الأفضل حصلنا أيضًا على جرعات مكثفة من لعبة التفوق العنصرى، والمنافسة، وسياسة الفصل العنصرى. وسرعان ما اكتشفت أن الحياة كانت منجمًا للطماعين، وأننى إن لم أستغل هذا المنجم، فسيستغله شخص آخر. لذلك، بدأت الاستغلال، فبدأت أصعد سلم النجاح المهنى، حيث تأهلت كمحام، وهو ما يتضمن أن أتعلم مبدأ المكسب/ الخسارة. ومن هذا المنطلق بدأت حياتى العملية، حيث عملت بشركة جنوب إفريقيا للمشروبات، وهى شركة كبيرة وقوية بمعايير جنوب إفريقيا. واصلتُ الصعود المحموم للسلم المهنى على أساس فكرة المكسب/ الخسارة. ولا عجب فى ذلك؛ لأن العالم الذى كنت أعيش فيه كان عالمًا يسوده مبدأ المكسب/ الخسارة، وكذلك كانت جنوب إفريقيا، وكان عالم الأعمال، وكانت الشركة التى أعمل بها.

وفى العشرين عامًا التى عملت فيها فى هذه الشركة، ترقيت من عامل فى نوبة العمل المسائية إلى الرئيس التنفيذى للمجموعة المسئولة عن توريد المشروبات للمقاهى والفنادق. وكانت هذه قصة نجاح مذهل فى ذلك الوقت، حيث شغلت منصب المدير فى الثلاثين من عمرى، وكان هذا إنجازًا فى حد ذاته. كنت أشعر بالرضا عن ذاتى، وذلك لأننى اخترت ألا أشعر بعدم الرضا بشأن تكلفة نجاحى عن الآخرين. وإذا استطعت أن أصف هذه الخبرة بطريقة أخرى، فأقول إننى كنت مؤهلًا فعلًا لدرجة الدكتوراه فى القوة.. القوة الفجة العارية القاسية. ولم تكن هذه القوة فى السوق فقط، ومع المنافسين فحسب، بل وعلى العاملين معى ومرؤوسىَّ أيضًا. وكانت هذه الخبرة عنيفة كما هى حال القوة.

"إننى كنت مؤهلًا فعلًا لدرجة الدكتوراه فى القوة.. القوة الفجة العارية القاسية...
ولكن كل هذا تغير عندما عدت من عملى لبيتى ذات ليلة ومارست الاحتكار مع ابنى
ذى التسعة أعوام".



ولكن كل هذا تغير عندما عدت من عملى لبيتى ذات ليلة ومارست الاحتكار مع ابنى ذى التسعة أعوام، حيث أجبرتُه على تلك اللعبة، وضغطت عليه فعلًا؛ فنظر لى بعينين دامعتين وقال: "أبى، أليست هذه مجرد لعبة؟" ، فشعرت بغثيان.. غثيان حقيقى.

ورغم أننى كنت أشعر أحيانًا بعدم الراحة بشأن رغبتى فى الفوز أيًا كانت التكاليف حتى مع ابنى فى ألعابنا وحواراتنا، فقد حاولت أن أنكر كل مشاعرى، وأبرر نفسى: "هذه هى طريقة لعب الألعاب، وطريقة تصرف العظماء فى هذا العالم، وطريقة بناء الشركات العظيمة. إن العالم تنافسى ومن الأفضل لابنى أن يتعلم ذلك، ومن الأفضل لى أن أكون أفضل منه، بحيث يصبح تنافسيًا مثلى ويستطيع شق طريقه خلال تلك الفوضى والمتاهة التى تتضمن هزيمة الآخرين". ولكن هذا لم يكن مريحًا، وقد أصابتنى هذه الخبرة بالغثيان، وأدركت أننى كنت أستخدم نفس لعبة القوة فى البيت بنفس الطريقة التى أستخدمها فى العمل منذ سنوات طويلة. أدركت أن الإنسان لا يستطيع لعب لعبتين فى حياته؛ فاللعبة التى يلعبها المرء فى العمل تصحبه إلى البيت، بل إننى أدركت أننى كنت أمارس لعبة القوة مع زوجتى "دى".

وفى هذه المرحلة من حياتى قدم لى أحد ناصحىَّ صورة لنمر نائم إحدى عينيه مفتوحة، وقال لى: "لا تنس أن بداخل كل إنسان قوة نمر، ولكن هذه القوة كامنة فى ٩٩٪ من الحالات. وتحتاج المهام الكبرى فى الحياة لإجراء بعض التحفيز لنرى مدى القوى والنشاط والحيوية

والطاقة والإثارة والسحر الحقيقى الذى يخرج من هذا النمر". وقد وضعت هذه الصورة على الحائط لمدة طويلة، وبدأت أنظر إليها وأقول لنفسى: "ما الذى أفعله؟ هل أقتل النمور هنا - النمور الضعيفة بأن أقيد أقدامها من تحتها، وأشعرها بعدم الرضا عن نفسها؟". لم أكن أشعر بالبهجة عندما أرى الناس تنمو، بل كنت أشعر بالبهجة والرضا عندما أراهم يفشلون بينما أنجح أنا.

وقد ساعدتنى ممارستى للعبة الاحتكار مع ابنى على أن أستنتج أننى لم أكن أستطيع أن أعيش لأثبت أننى أفضل من غيرى فى العمل بصورة يومية؛ لذلك تركت الشركة التى كنت أعمل بها. كنت أميل بصورة طبيعية إلى أن أقفز من موقف قوة إلى موقف آخر، ولكننى حصلت على نصيحة رائعة مرة أخرى، حيث أوضح لى شخص ما أنه ربما كان هذا هو الوقت المناسب فى حياتى لأمعن التفكير فعلًا وأعيد التفكير - أى أننى لا ينبغى أن أتعجل القفز عائدًا إلى موقف مألوف لمجرد أن أتحرر من أنيابى، وأسلحتى، وأدواتى فى التعامل مع الناس. وقال لى إن ذلك الوقت ربما كان وقتًا عظيمًا لتغيير سرعة تحركى فى الحياة، حيث قال لى: "قايض القوة بالتأثير، وإذا كنت جيدًا كما تعتقد عن نفسك، فلاحظ إن كنت تستطيع الاستغناء عن القوة"؛ لذلك بدأت العمل كمستشار.

كانت هذه الخبرة قد جعلتنى متواضعًا - كما لك أن تتخيل - فلم أستطع أصلًا أن أصرخ فى وجه شخص ما، أو أجعله يجلب لى فنجانًا من الشاى، فكنت أعد لنفسى الشاى، ولم أكن أستطيع أن أدخل مكتب أحد عملائى وأقول له: "افعل هذا، وافعل هذا. اهزم المنافسين، وافعل شيئًا شريرًا آخر"، بل كان علىَّ أن أقول: "هل فكرت فى هذه الاحتمالية؟ هل فكرت فى هذا البديل؟ ربما كانت هذه الفكرة أكثر نجاحًا من التى نستخدمها حاليًا؟ ما رأيك فى هذا البديل؟". وقد وجدت هذا محبطًا جدًا على المدى القصير؛ لأننى كنت معتادًا على وضع الأساس، وعلى الرئاسة. أعتقد أننى كنت أوتوقراطيًا من نوع ما. ومع ذلك، فإن المستشار لا يمكن أن يكون أوتوقراطيًا، فهو يبحث عن المال.

بدأت أقرأ بنهم، وضاعفت جهودى لفهم الطبيعة البشرية، وكان السؤال المراوغ للغاية والذى يثير إعجابى، ويراودنى باستمرار هو: "لماذا لم نفهم ما يميز بين ذوى الكفاءة العالية، والشخص العادى؟ إننا نعمل معًا منذ فترات طويلة، ومع ذلك يبدو أننا لا نزال نسىء فهم فكرة النمر النائم". لماذا يعيش الكثيرون من الناس فيما وصفه "هنرى ديفيد ثورو" بأنه "حياة اليأس الهادئ"؟.

وبعد أن اشتغلت بتقديم الاستشارة على مدار عدة سنوات، انضممت بشركة Wooltru كرئيس تنفيذى لها، وهى شركة كبيرة لتجارة التجزئة بدأت - مثل بدايتى - كشركة عائلية، وذات قيم عائلية جيدة. وقد أسس هذه الشركة أب وابنه كانا يستطيعان أن يعملا معًا رغم اختلافاتهما. ومع ذلك، فقد انحصرت هذه الشركة - أيضًا - فى ذلك التصميم الضار على أن تكون "أفضل من.."، وأن تكون شركة عامة. وقد بدأت الشركة تقيس كل شىء بمعايير النتائج

المرحلية المؤقتة، والعائد على الأسهم. وقد أصبحت تلك الشركة تتبع الأسلوب الأبوى المتسلط، والتكبر، والأوتوقراطية، ويسيطر عليها الرجل الأبيض، وعنصرية، وشوفينية، وهرمية السلطة، وغير ذلك من خصائص البيض فى جنوب إفريقيا فى ذلك الوقت. لقد كانت شركة من نمط السيد والخادم، ومع ذلك كانت ناجحة. ولكننى عندما حضرت إلى شركة Wooltru كانت نسبة المكسب للسعر للشركة فى سوق الأوراق المالية حوالى نصف المعدل المتوسط فى مجال عملنا. وكان هذا أداء ضعيفًا! كان أزمة! ومع ذلك، فقد انضممت للشركة لأننى كنت أريد أن أعرف إن كان بمقدورنا التغير معًا. وبالنسبة لى وللمجموعة، كان من الواضح أنه لن تمر فترة طويلة قبل أن يحدث تغير - تحول كامل إلى مجتمع جديد يحكم السود فيه البيض - بسبب تعرض البلاد لأزمة.

وفى أعماق بوتقة حياتى، وفى أعماق بوتقة حياة شركة Wooltru، وفى أعماق مخاض ولادة حياة جنوب إفريقيا كان يوجد نفس خيط المائلة، والبهجة فى الاختلاف، والقبول غير المشروط لحياة من نوع آخر رغم الخلافات.. حياة كان من الغريب أن تضيع. لقد ضاعت حياتى أنا فى شركة جنوب إفريقيا للمشروبات، وضاعت حياة شركة Wooltru كشركة عامة تصارع فى المنافسة التجارية الحادة. وضاعت حياة جنوب إفريقيا فى سياسة الفصل العنصرى. كانت صدمتى، ولعبة الاحتكار التى لعبتها مع ابنى فى عام ١٩٨٠، وكانت لعبة الاحتكار لشركة Wooltru - إن جاز تسميتها كذلك - فى عام ١٩٨٨، وكانت لعبة الاحتكار لجنوب إفريقيا عام ١٩٩٠. وكان الاختلاف هو القاسم المشترك بين ما حدث لهذه الأمور الثلاثة منذ ذلك الوقت.

كانت الأزمات واحدة - أزمات القوة الإرغامية تخرج على السيطرة، وكان النظام يقول "كفى!". عندما تكتشف الأغلبية كذب نظام النخبة - عندما تتعامل القوة التعاونية على قاعدة مؤسسة ما لتحقيق مصلحتها، تنمو رغبة داخلية قوية لشىء مختلف. وقد أدت هذه الرغبة القوية لدىَّ إلى أن أترك شركة المشروبات، وأقود شركة Wooltru، وأدت لدى الرئيس "ديكليرك" إلى أن يسلم القوة طواعية إلى العدو - وهى القوة التى تمثلت فى ترسانة مخيفة من القوة تتراوح بين القوة النفسية على العقول إلى صواريخ G6. وفى ذلك الوقت كان العدو نيلسون مانديلا و"والإرهابيون" فى حزب المؤتمر القومى الإفريقى. وقد اتضح أن هذا العدو كان عدوًا رائعًا، حيث كانت رسالته الشخصية - رغم الماضى المرعب - تقوم على أن يحرر كلًا من المكبوتين والطغاة؛ لأننا كنا جميعًا ضحايا لظاهرة قوة هائلة. لقد كان هذا الإحساس بالمصالحة، وهذا الإحساس بالصفح أكثر إثارة بكثير من تسليم القوة. لقد أصبح لنا رئيس سيطر على ردود الأفعال الحتمية للبيض تجاه السود، واليمينيين تجاه اليساريين لفترة طويلة كانت كافية لأن نعيد التفكير فى نوعية الحياة التى نريدها لجنوب إفريقيا. وقد كان صادقًا. فى ذلك الوقت أصبح لجنوب إفريقيا قيادة فى وقت تضع رسالة مجتمعية تؤكد على الاختلاف والتسامح والاعتمادية المتبادلة.

فى ذلك العالم المجنون التنافسى القائم على مكسب البعض وخسارة البعض، والثأر، والانتقام، توصلت قيادة هذه البلاد لفكرة (لجنة الحقيقة والمصالحة)، وقد حققت هذه اللجنة نجاحًا هائلًا، حيث كان عملها يقوم على العفو، والحقيقة، والتعويض وليس الثأر. قال "مانديلا": "ليس من الجيد أن نكبت هذه الأشياء لأننا كبتنا الكثير من الأشياء. هناك الكثير جدًا من الألم والمعاناة والغضب، والكثير مما لا نعرفه. ولابد أن نُخرج كل هذا، ونتحرر منه". لذلك كانت هذه اللجنة تجتمع يوميًا وتستمع للناس وهم يحكون عما حدث فى حقبة الفصل العنصرى – ما حدث لذوى البشرة السوداء، وما حدث لرجال الشرطة الذين كانوا يُجبرون على فعل أشياء لم يكونوا يريدون فعلها.

كانت هناك إدارة فى لجنة الحقيقة والمصالحة تستمع على مدار اليوم إلى أناس باحثين عن العفو قائلين: "لقد ارتكبت خطأ". وأنا شخصيًا قد وقفت بإرادتى أمام هذه الإدارة. ورغم أن جريمتى لم تكن جريمة من الجرائم التى تستمع اللجنة لها، فقد كانت جريمة.. كان ينبغى أن أعرف أكثر عما كان يحدث، وكان بمقدورى أن أفعل أفضل مما فعلت. وعندما سألنى ابنى: "ماذا فعلت يا أبى؟"، لم أشعر بالرضا عن نفسى ولم أستطع أن أحكى له عن شخص واحد تعمدت أن أضُره. ومع ذلك فقد فشلت كشخص شغل مناصب ذات قدر كبير من السلطة والتأثير فى أن أكون إنسانًا ومراعيًا للآخرين، وكنت بحاجة لأن أقدم اعترافاتى. لقد كان تحررى من أخطائى المقصودة بحق الآخرين شيئًا رائعًا.

لم أكن فى ورطة حقيقية، ومع ذلك فقد كنت أجلس فى غرفة واحدة مع أناس حكم عليهم بالسجن مدى الحياة لارتكابهم جرائم قتل بشعة. هل سبق لك أن جلست مع قتلة ثبتت إدانتهم؟ إنها خبرة مثيرة. كان ثلاثة رجال مدانين بقتل شابة أمريكية بيضاء يجلسون فى الصف الأمامى، وكنت أجلس فى الصف الثانى خلفهم مباشرة. كانوا جالسين أمامى يطلبون العفو، وكان أعضاء اللجنة يطرحون عليهم أسئلة مثل: هل تشعرون بالأسف؟ ما الحقيقة الكاملة؟ إلى أى مدى كانت الجريمة ببواعث سياسية؟ وكان شريكان فى الجريمة يناوران كما يفعل الكثيرون فى مثل هذه المواقف المؤلمة، ويقولان: "حسنً، إنه لم يكن خطأنا فعلا".

زاد ضيق أعضاء اللجنة منهم لأن جوهر العفو هو التحرر من كل ما بداخلنا، وعندئذ، بدأ الرجل الذى غرس الخنجر فى جسد القتيلة فجأة فى الاعتراف، ولم أسمع فى حياتى شيئًا مثل ما اعترف به ذلك الرجل، ومع ذلك فعندما انتهى الجانى من اعترافاته، قام والدا الضحية وصفحا عنه. لقد سامحاه، ثم عانقا والديه اللذين كانا يجلسان بجواره.

لقد تعلمنا فى لحظة من تاريخنا أن نعيش بعفو، وبأكثر من طريقة للتعامل مع مواقف لم يكن يتم التعامل معها فى بلادنا إلا بمنطق الفوز والخسارة. إننا نناضل لنقوى الناس، وليس معنى هذا أن نمنحهم سمكة، بل أن نعلمهم كيف يصطادون هم بأنفسهم. وإضافة لذلك، فإننا نحاول بناء دولة قائمة على الأخلاق والمبادئ. ليست العبرة بأن نجيد التصرف فى زمان ومجال معينين، بل أن ندير مثل هذا النوع من التغيير ونحض عليه، وهو التغيير الذى ينبغى أن نلتزم به

بقوة فى حياتنا. وكما قال غاندى فعلينا أن نعتبر هذا التغير تحديًا وفرصة رائعين حتى: "نصبح مثالًا للتغيير الذى نريد أن نراه يحدث فى العالم".

بعد أن توليت منصبى فى شركة Wooltru، قررت أن أكون قائدًا من نوع مختلف، حيث كنت أريد تحفيز النمر. كنت أريد أن أعلم العاملين معى وأدعمهم، وأكتشف تفردهم وطاقاتهم وعبقريتهم، وأستخرجها. ولكن كان علىَّ أن أكون مستعدًا لتسليم السلطة؛ لذلك بدأت أعقد جلسات مع العاملين معنا للتحدث معهم عن عقلية الوفرة، والمكسب المتبادل، والاعتمادية المتبادلة، والتعاون الإبداعى، والمجتمع - وهى المبادئ الكامنة فى العادات السبع. وسرعان ما أدركت أن قصص إفريقيا، والمبادئ التى كانوا يعيشونها دائمًا ولم يكن يُسمح لهم بممارستها فى العمل بدأت تتدفق من داخل قلوبهم. هل تستطيع أن تتصور قدرتى - كرئيس تنفيذى لشركة يتجاوز عدد العاملين بها حاليًا ثلاثين ألف عامل - على تخصيص يومين والنصف شهريًا - إن لم يكن كل خمسة عشر يومًا - للعاملين معى أعلمهم، وأكتشفهم، وأفوضهم بالسلطة؟ تخيل أثر تكوينى خلاصة من هذه القصص الصادرة عنهم، ومشاركتها عبر كل أنحاء الشركة! إليك رسالة شركتنا:

"تتطلع شركة Wooltru إلى أن تكون "مجتمعًا" إفريقيًا (وحتى تكون مجتمعًا بالمعنى الإفريقى، فلابد أن نعمل معًا على ما بداخلنا وعلى تحسينه. وعلينا أن نعتمد على الروح لتحقيق ذلك. لابد أن نتألم معًا) للشركات المتنوعة المركزة المعتمدة بينها وبين بعضها اعتمادًا متبادلًا، وأن نناضل لنحقق كفاءة عالية من خلال أسلوبنا القيادى، وأن تكون مجتمعًا:

- *يدعم، ويشترك فى مجموعة عامة من المبادئ التى تحظى بالاحترام.*
- *يحترم الأساليب التقليدية للإدارة، والتميز التجارى.*
- *يتبنى التكنولوجيا الحديثة.*
- *يركز على تحقيق تدفق نقدى كبير.*
- *يعتبر المعلومات مصدرًا أساسيًا ويستخدمها بكفاءة.*
- *والأهم من كل شىء، يعمل على خلق بيئة يتم فيها توليد مستويات عالية من الطاقة الإيجابية وثروة كبيرة، ويشارك فى علاقات متفردة قائمة على التعاون الإبداعى ومنفتحة على بعضنا بعضًا، ومع أصحاب المصلحة فى المجتمع (ومعظمهم نساء)".*

إننا نعيش أفضل أوقات حياتنا، حيث نتوصل مع الوقت إلى فهم أعمق للطبيعة والثقافة الإفريقية. إنها لفرصة رائعة أن نشارك ونعمل مع أناس أكثر منا حكمة، وتمتعوا بالحكمة لوقت طويل جدًا. إننا نبحث عن إمكانية وجود طريقة أكثر بساطة للعمل. لو كنت قلت لمجلس إدارة الشركة: "هذه هى القائمة التى أريد أن يسير التغيير وفقًا لها" لكانوا اعتبرونى مجنونًا. ولكننى بمعاودة النظر إلى ما مضى، فإن هذا بالتحديد ما كان ينبغى علىَّ قوله. إن نسبة الكسب للسعر

فى شركتنا حاليًا هى الأعلى فى مجال تجارة التجزئة، ومعنى هذا أن الأسلوب الذى اتبعته ناجح وهو ليس مجرد كلام خالٍ من المعنى. فى رأيى أننا نحتفى الآن بما كان البشر يعرفونه دائمًا من أن العائلات والطريقة التى تعمل بها العائلات، واحترام الاختلاف والاستمتاع والإعجاب به هو ما يصنع الفارق، وليست القوة، أو التفوق، أو السيادة.



كنت أنا و"كولين" نعمل بالتدريس معًا فى جامعة دولية تابعة لمؤسسة يونج بريزدنت بمدينة صن سيتى فى جنوب إفريقيا. وكان الكثيرون من الحضور أصدقاء لـ "كولين"، وكان آخرون يعرفون شهرته العظيمة وسجل نجاحاته الحافل. وكانت شركته صاحبة الريادة فى مجالها فى دولته، وكان يحقق نجاحات هائلة فى كل يوم تقريبًا. وكان الجمهور يسأله أسئلة عديدة ليعرفوا العناصر الأساسية لذلك النجاح المذهل. وكانت خلاصة إجاباته ذات مغزى هائل، حيث كان يحكى قصته وعن صراعه الداخلى لإعادة تصميم حياته وفقًا للمبادئ الصحيحة. كان يتحدث عن رحلته الداخلية وصولًا إلى خلاصة نسقه القيمى، واستعداده ورغبته فى تجديد رؤيته لهذا النسق، وسماحه لضميره - أى شعوره بما هو صواب وما هو خطأ - بأن يكون مرشده. وقد جاءت الذروة الحقيقية لتعبيره عندما قال: "لقد بدأ كل شىء يتغير بالنسبة لى عندما أخرجت فكرة الفصل العنصرى من قلبى". والفصل بين البشر له صور كثيرة منها الفصل بين الناس على أساس عنصرى، أو الوضع الاجتماعى، أو المستوى التعليمى، أو الانتماء الدينى، أو أى نمط أو توصيف آخر يُستخدم لفصل جماعة من البشر عن غيرها. وقد أوضح "كولين" أنه عندما أخرج فكرة الفصل من داخل قلبه، أصبح يرى الناس بصورة مختلفة ويستمع لهم بصورة مختلفة، واكتشف الموارد الداخلية التى تنبع من الاختلافات بين البشر. لقد توصل إلى أفكار شخصية ملهمة ومتميزة للغاية قادته فى النهاية إلى اتباع أسلوب إدارى يحرر القدرات البشرية ولا يحاول السيطرة عليها أو احتواءها. لقد شعرت فى ذلك الوقت باحترام وتقدير شديدين لهذا الشخص العظيم، وبامتنان عميق لشجاعته الداخلية التى قادته لاكتشاف طبيعته وطبيعة بلده الحقيقيتين، والسماح لهما بأن تظهرا فى حياته وتعاليمه وسلوكياته القيادية.

"دوج كونانت": رئيس شركة Nabisco

ابحث فى القصة التالية عن ثلاثة أشياء: الأول، الصراع الشخصى الدائم الذى لم يتوقف أبدًا. والشىء الثانى، أن تدنى مستوى الثقة - أى ضعف الرصيد الانفعالى العاطفى - سيتواصل ما لم تتم الإضافة إلى الثقة بصورة منتظمة. والشىء الثالث، أن العادات السبع هى حقًا أمور واقعية تحقق نتائج، وليست مادة دراسية ناعمة الكلمات محركة للمشاعر فحسب.

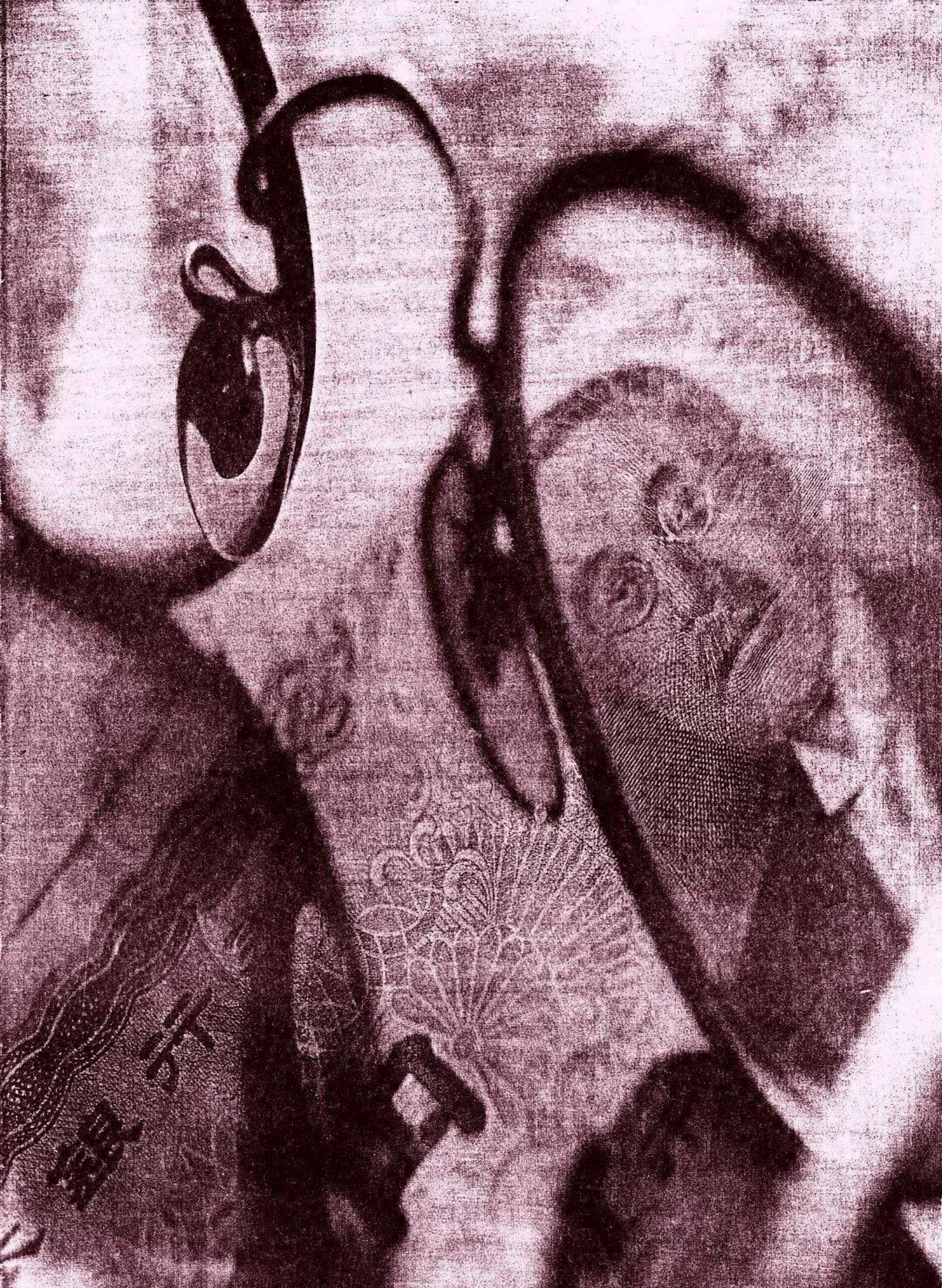
علقت حياتى فى السنوات القليلة الماضية بين كتابين موضوعين على مكتبى بصورة دائمة، وهما: *Barbarians at the Gate*، وكتاب العادات السبع للناس الأكثر كفاءة. ومع ذلك، فليست القصة التالية قصتى، بقدر ما هى قصة من يتمتعون بقدر كبير من المرونة من العاملين بشركة Nabisco، وجهودهم للنجاح فى ظل موجات متتابعة من التغيير الكبير.

شركة Nabisco شركة عملاقة يبلغ رأسمالها ٢٥ مليار دولار تعرضت فى عام ١٩٨٨ إلى أكبر محاولة استحواذ عدائية فى العالم. وكانت محاولة الاستحواذ هذه موضوع كتاب *Barbarians at the Gate*، وهو كتاب يؤرخ لعملية الاستحواذات الكبرى الجنونية التى سيطرت على سوق الأسهم الأمريكية فى نهايات الثمانينات من القرن الماضى.

بعد ثلاث سنوات من استحواذ شركة Kohlberg Kravis Roberts & Co. - التى وصفها كتاب *Barbarians at the Gate* بالبرابرة - على شركة Nabisco، شغلت منصب نائب الرئيس والمدير العام لإدارة صغيرة من إدارات شركة Nabisco U.S. Foods Group. أنا شخص ذو أصول بسيطة من الغرب الأوسط، وكذلك كانت أخلاقياتى. وقد صنعت لنفسى سمعة بأننى تنفيذى يحقق نتائج قوية فى شركتين كبيرتين للأغذية والأطعمة فى منطقة الغرب الأوسط الأمريكى، وكنت أعتبر نفسى إداريًا صاحب مبادئ يهتم بأمر العاملين معه. وكنت أحاول دائمًا إقامة توازن بين التزامى بزيادة القيمة لحملة الأسهم فى الشركة التى أعمل بها، واهتمامى الصادق برفاهية العاملين تحت رئاستى والعاملين معى.

وكانت قدرتى على تحقيق ذلك التوازن تتعرض باستمرار للاختبار فى العمل، ولكن سنوات عملى السبع مع شركة Nabisco كانت أكثر السنوات اختبارًا لهذا الالتزام. لقد خلق حجم الاستحواذ على الشركة ضغوطًا هائلة لتحقيق أكبر العوائد لتعويض هذا الاستثمار القياسى. وفى النهاية تجاوز طلب قيادة الشركة زيادة الأرباح قدرتنا على تحقيق ذلك الطلب مما أدى إلى جهد هائل على الشركة والعاملين بها.

وكان من بين الشعارات السائدة فى الشركة شعار "أيًا كان ما يقتضيه الأمر" - ويمعنى آخر أنه على العاملين أن يفعلوا أى شىء (بداخل إطار القانون والأخلاق) لتحقيق النتائج المتوقعة يوميًا، وربع سنوى، وسنويًا. وكان كلما بدأ ربع عام، قيل إن هذا الربع أهم ربع عام فى تاريخ الشركة. كان علينا أن نحقق النتائج المرغوبة ثم نتحمل تبعات عملنا بعد ذلك، فإذا لم يحقق



أحد ما هو متوقع منه، كانت حياته المهنية تصبح على المحك.

ولم يكن التحدى الذى أواجهه فى الشركة تحقيق المتوقع كل عام وكل ربع عام فحسب، بل وإيجاد طريقة لوضع الأساس للنجاح على المدى الطويل أيضًا. وكانت الصعوبة فى أن الشركة تؤدى العمل لتحقيق توقعات قصيرة الأمد لذلك لم تكن تستطيع الصمود عبر الوقت.

عندما واجهت هذه البيئة الجديدة، كنت بحاجة لأدوات تتوافق مع قيمى الأساسية وتدعمنى فى هذا الوضع الجديد. وقد وجدت هذه الأدوات فى كتاب العادات السبع الذى كنت قد اشتريته فى أحد المطارات قبل أن أبدأ العمل بشركة Nabisco بفترة قصيرة. قمت بصياغة جملة رسالتى الخاصة، وكانت المبادئ التى يتضمنها كتاب العادات السبع تتوافق بعمق مع قيمى الأساسية. وعندما أعاود النظر إلى ذلك الموقف الآن - وبعد أن مرت عليه عشرة أعوام - أجد أن رؤيتى لحياتى كما توضحها خلال جملة رسالتى الشخصية قد منحتنى القوة الداخلية اللازمة للصمود فى وجه الكثير من العواصف ولحظات الشك التى واجهتنى، سواء فى حياتى المهنية أو الشخصية.

عندما بدأت العمل بشركة Nabisco وجدتها مليئة بأناس جيدين يريدون النجاح، وكانت هناك أساسيات عمل قوية، ولكننى وجدت أيضًا موظفين متأثرين بقوة بعملية الاستحواذ التى تعرضت لها الشركة، والذين كانت لديهم شكوك مبررة تجاه القادمين الجدد للشركة مثلى. لم يكن النجاح فى الشركة سهلًا، بل الحق أننى كثيرًا ما سألت نفسى أثناء سنوات عملى بالشركة عما أدخلت نفسى فيه. ورغم ذلك فقد كان الموقف يحفزنى ويمنحنى القوة، وكان هذا التحدى هو ما جذبنى للعمل بالشركة من الأساس، حيث رأيت فرصة هائلة لإحداث فارق.

حصلت بالتأكيد على التحدى الذى كنت أتطلع إليه، فكان أول تكليف لى كنائب رئيس ومدير عام للشركة أن أطور وضعًا وثقافة ناجحين فى شركة فليشمان التابعة للشركة الأم، والتى كان رأسمالها يبلغ ٤٠٠ مليون دولار. حققنا تقدمًا عظيمًا، وأنجزنا التزاماتنا المالية، وبدأنا فى تأسيس ثقافة "نستطيع الأداء" تتميز بدرجة هائلة من الروح الجماعية. ومن سوء الحظ أننى لم أظل فى ذلك المنصب إلا تسعة أشهر، حيث طُلب منى الانتقال إلى أكبر شركة عاملة فى مجموعة Nabisco، وهى شركة Nabisco للبسكويت فى منصب نائب رئيس الشركة للتسويق.

دخلت شركة Nabisco للبسكويت، وكانت فى حالة مزرية من الفوضى، حيث كان أداؤها العام السباق محبطًا جدًّا فى إدارة التسويق - وهى الإدارة التى كان مقررًا لى أن أرأسها - لأنها عانت من عام عصيب جدًّا فى ظل قيادة رئيسها السابق الذى ترك الشركة. كان من الواضح أن علينا أن نعيد العمل والشركة إلى الطريق الصحيح - وبسرعة! على صعيد العمل، ركزنا فى الشركة بسرعة على خطة عمل رفعت قدرتنا على الابتكار فى قوتنا غير المسبوقة ونظامنا الفريد فى البيع. وحتى نضع العمل على الطريق الصحيح، كان من الضرورى بداية أن نتبع أسلوبًا منهجيًّا تعاونيًّا يركز على تحقيق النتائج وفقًا لمجموعة من أولويات المدى القصير. ومن حسن الحظ أن خطة العمل هذه أدت فى النهاية إلى أفضل ثلاث سنوات فى أداء الشركة على

مدار تاريخها البالغ مائة عام.

كان هذا هو الجزء السهل، فقد كان علينا أيضًا أن نؤسس ثقافة تقوم على الفوز. ومرة أخرى، حالفنى الحظ فى أن أعمل مع مجموعة من الموهوبين الذين كانوا قد فقدوا شعورهم بالوجهة - بصورة مؤقتة فقط. وحتى أستطيع التعامل مع ذلك الموقف بأفضل صورة، فقد أمرت بإجراء استبيان لتوجهات الموظفين باستخدام مركز بحوث الفهم. وكان الخبير الذى فسر نتائج الاستبيان سريع الغضب ومخضرمًا فى آلاف من مثل هذه الاستبيانات، وأوضح تقريره النهائى بجلاء أن نتائج الاستبيان الذى أجراه لشركتنا كانت الأسوأ فيما رآه فى كل استبياناته. وكانت الطريقة الوحيدة التى وجدها لوصف الثقافة فى شركتنا هى أنها (ماء آسن)، وقال إن مستويات الثقة لدينا هى أدنى مستويات ثقة عاينها فى أى مكان.

وقد كان ذلك الخبير محقًا بالتأكيد، فلم يسبق لى أبدًا أن رأيت بيئة بهذا التبلد الانفعالى. وبعد أن تلقيت تقرير (الماء الآسن)، ناقشت فريقى التنفيذى فيه ثم قررنا أنه من الضرورى أن نتبع أسلوبًا جادًا حتى نتطور مما كنت أسميه ثقافة الاعتمادية ورد الفعل وتمثل دور الضحية إلى ثقافة تتميز بالمبادرة المرتفعة وزيادة الاعتمادية المتبادلة. وكان من المشجع أن هذا الأسلوب قد صادف رغبة قوية لدى معظم الفريق التنفيذى.

ومع اقتراب نهاية العام الأول، قررنا أن نقدم العادات السبع لكل العاملين فى إدارتنا؛ لأننا كنا على يقين من أننا لا ينبغى أن نحفزهم فحسب، بل علينا أن نزودهم بالأدوات المطلوبة. وبمعاودة النظر إلى ما حدث، أرى أن هذه كانت خطوة أساسية؛ لأنها قدمت لنا دليلًا ملموسًا على أن كل موظفى الشركة (كما يمثلهم الفريق القيادى بالشركة) كانوا يهتمون فعلًا بتطورهم الشخصى والمهنى. وقد تعاملتُ معهم على كلا المستويين، حيث أوضحت لهم أننا نتعامل معهم كبشر كما نتعامل معهم كموظفين. وقد عبرت هذه الخطوة أيضًا عن أحد معتقداتى الأساسية، وهى أنه لا يمكن أن نتوقع من الموظف أن يقدر الشركة التى يعمل بها ما لم نوضح له أن الشركة تقدره. إن الأمر بهذه البساطة.

وقد اكتشفنا أننا نحتاج فعلًا للبدء بالتدريب على العادات الأساسية الثلاث، وهى: أولًا، بدأنا الحفاظ على الذين يتمتعون بعقلية المبادرة (العادة الأولى: كن مبادرًا)، حيث بدأنا نعقد اجتماعات نحتفى فيها بتولى الموظفين زمام المبادرة، وبإظهار الخصائص المبادرة. وكانت الشركة على مدار تاريخها تحتفى بالموظفين الذين يحلون المشاكل، ولكننا كنا بحاجة لتجاوز هذا. كنا نريد تشجيع الإبداعية؛ لذلك كنا نكافئ ونرقى الذين يمنعون المشاكل قبل أن تستفحل، بالإضافة إلى الموظفين الذين يحلون المشاكل بعد وقوعها.

وبعد ذلك انتقلنا إلى مساعدة الشركة على بدء التركيز على الأشياء المهمة فعلًا، حيث أسسنا فريقًا من موظفين من كل المستويات فى الشركة وطلبنا مساعدتهم على إيجاد إحساس بالوجهة (رسالة) للشركة (العادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك). ومع ذلك، فقد كان علينا أن نتعامل مع هذه المهمة بحرص وحذر؛ لأننا كنا لا نزال نعمل فى بيئة يسودها الشك ويتصرف

الكثيرون فيها بدافع رد الفعل، ويتساءلون إن كانوا هم أم نحن الذين سيؤثرون فعلًا على مستقبل الشركة. نظر المتشككون إلى أسلوبنا فى القيادة وبناء فريق العمل على أنه أسلوب "ناعم"، وشكوا فى مدى "صلابتنا"، وانتقدوا أسلوب "كوفى" الناعم القائم على" الرقة"، وكان لديهم انطباع خاطئ وهو أن "كل ما يريدون فعله هو السيطرة على الموقف وبدء العمل"؛ لذلك سرنا ببطء شديد فى بناء الثقة بداخل الشركة تدريجيًا أثناء تحقيق التزاماتنا وإظهار الصلابة الذهنية المنضبطة.

وقد استغرق تكوين العقلية المبادرة ووضع الرسالة، واكتساب بعض المصداقية فى الشركة حوالى عام. وبعد ذلك بدأنا العمل على خطة إستراتيجية لتحقيق أهدافنا (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم). وكان ينبغى أن تكون هذه الخطة الإستراتيجية مختلفة، حيث كان علينا أن نتأكد من توافر المال اللازم لنظل مركزين على الخطة. لم يكن من الممكن للخطة أن تكون خطة إستراتيجية تقليدية تستخدم فى عرض تقديمى فقط ثم يتم تجاهلها بعد الاجتماع. لذلك بدأنا بعد وضع الخطة فى بناء إطار العمل لها وتحويلها إلى نسيج عملياتنا اليومية. بدأنا ننظر إلى الخطة ثلاثية الأعوام على أنها خطة لاثنى عشر ربعًا سنويًا مع الحرص على أن يكون كل ربع سنة يمر علينا فى الطريق الصحيح لتحقيق التزامات الخطة الإستراتيجية.

وقد حدث معظم هذا العمل فى العام التالى لتقرير (الماء الآسن)، ثم أجرينا استبيانًا آخر. ولن أنسى أبدًا كلمات ذلك الخبير الكهل التى أرسلها لنا على شريط سمعى مع تحليله لنتيجة الاستبيان حيث قال: "هذا لا يصدق. إن هذا واحد من أعظم وأكبر التحولات التى رأيتها فى حياتى، لقد تحولتم من "ماء آسن" إلى ماء معدنى!".

وفى العام التالى، أجرينا استبيانًا آخر، فجاءت النتائج أفضل، حيث قال الخبير: "هذا مذهل لقد انتقلتم من "ماء آسن"، إلى ماء معدنى، إلى "مشروب فاخر"!".

لا شك أن هذين العامين ونصف العام فى شركة Nabisco للبسكويت كانا من أفضل السنوات فى حياتى المهنية وأكثرها إرضاء، حيث أتيحت لى من جديد ميزة العمل مع الكثيرين من الناس الجيدين المراعين الملتزمين الذين كانوا يتوقون للأفضل، وقد كنا أفضل - معًا.

وبقدر شعورى بالرضا من الإنجازات التى حققناها والأدوات التى حاولنا تقديمها للعاملين معنا من خلال التدريب، فقد نبعت مشاعرى العميقة بالرضا أيضًا من جهودى الشخصية لإقامة علاقات مع العاملين معنا وإقامة ثقافة قائمة على الإيجابية والتفكير بعقلية الوفرة والدعم.

هناك شىء واحد فعلته على مدار حياتى المهنية، وهو أن "أعلن عن نفسى" للعاملين معى وللشركة التى أعمل بها. كلما كنت أكلف بمسئولية جديدة، كنت أقضى فى أول (أو ثانى) يوم لى فى منصبى الجديد ساعة مع كل مرؤوس مباشر لى، وأوضح له ما يمثل لى أهمية وما أومن به، وسبب فعلى لما أفعله. وكنت أقول لهم مقدمًا: "سأوضح لك بعض الأشياء عنى، ويشرفنى أن أعرف عنك بعض الأشياء. أريد إزالة أى لبس أو غموض فى علاقتنا معًا بأسرع صورة ممكنة حتى نستطيع تحسين العمل. وبذلك تستطيع أن تختبرنى وفقًا لما أخبرك به، وأنا واثق من أنك

ستكتشف بسرعة أننى أتصرف باستقامة وتكامل".

لقد اكتشفت أن فعلى هذا مبكرًا وبأسلوب غير رسمى مع مرؤوسىَّ المباشرين - ثم إعلانى له كتابة عبر الشركة كلها - أداة قوية جدًّا؛ لأنه يخلق بداية جديدة، ويحرك آلية بناء الثقة.

وثمة شىء آخر حاولت أن أفعله مع المؤسسة، وهو التأكيد على التعليم والنمو الشخصى (العادة السابعة: اشحذ المنشار). لقد أصبحت على مدار الأعوام دارسًا للقيادة والإدارة، وأسست مكتبة كبيرة من المؤلفات فى هذين الموضوعين، وأنا أقدم للموظفين تحت رئاستى باستمرار كتبًا تتعلق بتطورهم المهنى. ولدىَّ أيضًا نادٍ لأفضل كتاب للتنفيذيين فى الشهر أقدم لهذا النادى كل أنواع المواد المقروءة لتحفيز تفكير الموظفين ونموهم. لقد كونت وجهة نظر تقول إن الحياة داروينية للغاية فيما يخص النمو المهنى (أو الشخصى)، فإما أن ينمو الإنسان أو أن يموت، ولا توجد حالة وسط بين الأمرين، وبالنسبة لى وللمؤسسة التى أعمل بها، فقد اخترت إما أن ننمو، أو نموت أثناء محاولتنا النمو.

وفيما يخص تطورى الشخص، فقد أسست أيضًا شبكة من الأصدقاء، وزملاء العمل السابقين والمستشارين الذين ساعدونى على مواصلة تجديد وتحسين تفكيرى وتطوير أسلوبى القيادى، وأنا على تواصل منتظم معهم لثقتى فى موضوعيتهم المراعية لى، وأعتبر أن هذه الموضوعية المراعية ضرورية لنموى.

وقد تعلمت أيضًا قيمة شكر الناس وتقديرهم (الرصيد الانفعالى والعاطفى). منذ حوالى خمسة عشر عامًا - وعندما كنت أجتاز خبرتى الأولى (وآمل أن تكون الوحيدة) فى بحث الشركة التى كنت أعمل بها عن عمل لى بعد أن سرحت من العمل بها - طلب منى ناصحى أن أرسل لكل من عملت معه أثناء بحثى عن عمل برسالة شكر فيما لا يتجاوز أربعًا وعشرين ساعة من تعاملى معه. ورغم أن ما أنجزته فى هذا الصدد ليس مثاليًّا، فقد اكتشفت أن هذه العملية مميزة جدًّا ومردودها كبير. وعلى صعيد أكثر ذاتية، فقد شعرت برضا أكبر عن نفسى لفعلى هذا. وكانت نتيجة ذلك أننى لا أزال حتى الآن أبحث عن فرص لدعم السلوك الإيجابى فى الشركة؛ ففى كل يوم نفعل آلاف الأشياء بالصورة الصحيحة، وأعتقد أنه من الضرورى أن تحتفى الإدارة بهذه الإسهامات. وحتى أكون دقيقًا، فإننا نقع أيضًا فى أخطاء ونحتاج للتعامل معها بطريقة لا تقل سرعة وحسمًا عن طريقة التعامل مع الاحتفاء بالإسهامات. ومن سوء الحظ أنه ما لم يكُن المرء حذرًا، فسيصبح من السهل عليه أن يجد الأخطاء ولا يقل عن هذا سهولة أن يغض النظر عن الإسهامات المقدمة. إذا ساعدنى سكرتير على فعل شىء خارج نطاق مسئولياته، فإننى أحرص على أن أقول له شكرًا. وإذا عرفت أن موظفًا فعل شيئًا متميزًا، فإننى أرسل له برسالة شكر. وعندما أعلم أن شخصًا ما يلتحق بالعمل فى الشركة أو يتركها، أو يغير وظيفته بداخلها، فإننى أحاول أن أرسل له رسالة تقدير شخصية بصورة من الصور على إسهاماته.

كنت أكتب من خمس إلى عشر رسائل شكر يوميًّا، وبذلك فربما تجاوز ما أرسلته منها عشرة آلاف رسالة أثناء سنوات عملى فى شركة Nabisco، وقد تعلمت - مرة أخرى - أن هذا

له نتائج مذهلة. وإننى لا أرسل تلك الرسائل متطلعًا إلى نتائجها، بل لأنها مرضية لى، لأننى أرى أنه من غير الواقعى أن أتوقع جهدًا وأداء كبيرين من الناس إن لم أهيئ لهم بيئة يشعرون فيها بأنهم مميزون ويحظون بالتقدير. لا ينبغى أبدًا للقائد فى مجال الإدارة أن ينسى أن كل سلوكياته محط أنظار كل شركته، فالناس يراقبونه ويقرءونه، ويتوقون لإقامة ارتباط شخصى معه، ومع المؤسسة الأكبر، ولكنهم أيضًا يصدرون أحكامهم عليه بسرعة، وذلك هو سبب أهمية أن يعلن المدير نفسه كقائد وأن يلتزم بما يقوله؛ لأنه إن فعل هذا فسيبنى المصداقية والثقة وإن لم يفعله فلن يبنيهما.

ومع ذلك، فرغم كل التقدم الذى حققناه فى الشركة، لا أستطيع أن أقول بصدق إن كل شىء مثالى. بعد أن قُدت جهود قسم التسويق فى شركة Nabisco لعامين وأكثر قليلًا، ترقيت رئيسًا لقسم المبيعات واللوجيستيات المتكاملة، حيث قدنا عملية تحديث شاملة قللت التكاليف فى الشركة بدرجة كبيرة. وكان من بين جهود التحديث أن أسسنا فريقًا من الموهوبين المحترفين فى مجالى المبيعات واللوجيستيات الذين واصلوا قيادة الشركة لمستويات أعلى حتى اليوم. وبعد أن حققت إنجازًا فى هذه الإدارة، تمت ترقيتى لإدارة مجموعة كبيرة من الشركات تحقق مبيعات بمبلغ ٣,٥ مليار دولار يعمل بها أكثر من سبعة آلاف موظف من الطراز الأول، وهو العمل الذى لا أزال أمارسه حتى الآن. وفى كل مرحلة من هذه المراحل، كان علىَّ أن أبدأ عملى القيادى مرة أخرى من البدايات الأولى، وكان علىَّ أن أراقب بعض قوة الدفع التى أسستها أثناء مسئولياتى السابقة وهى تأخذ توجها جديدًا فى ظل قيادة جديدة.

حضرت فى الفترة الأخيرة مؤتمرًا وقفت فيه أمام غرفة مليئة برؤساء الشركات ورؤسائها التنفيذيين أشرح لهم خبراتى القيادية. وفى النهاية بدأت أصف لهم كيف ترقيت إلى منصب أصبح من الصعب علىَّ فيه أن يكون لى تأثير يومى على ثقافة الشركة. وأيضًا تعرضت الشركة بكاملها لأوقات صعبة، حيث حدث أول تغيير للرئيس التنفيذى للشركة على مدار الأعوام السبعة التى قضيتها فيها. أصبح كل ما فعلناه موضع تساؤل - وهذا له ما يبرره - وكل العمل الجاد الذى قمنا به فى السنوات السبع السابقة ضاع مع القيادة الجديدة.

ثم أضفت أنه من الواضح أن العام الأخير هو أصعب سنة فى مسيرتى المهنية منذ أربعة وعشرين عامًا. لقد أعيد تصميم مسار الشركة بصورة دراماتيكية، حيث خسرت الشركة أكثر من ٥٠٠ مليون دولار نتيجة أخطاء إستراتيجية، وقل عدد الموظفين بنسبة ٣٠٪ حتى تضبط الشركة تركيبة التكاليف بصورة ملائمة، وأعدنا تعريف أدوار ومسئوليات كل العاملين بالشركة.

ومن وجهة النظر الإدارية الخالصة، فقد كانت تجربتى مرضية لى جدًا، حيث اتخذنا ونفذنا قرارات صعبة بطريقة سريعة وحاسمة وناجحة، وكنا قد بدأنا بالفعل جمع ثمار تلك الجهود، ولأول مرة منذ بداية عملى بالشركة منذ سبعة أعوام تم وضع مسار المدى البعيد للشركة على أرضية صلبة.

ومع ذلك، ففى نفس الوقت كان هناك تغير ثقافى هائل أحدث اضطرابًا فى حياة كل موظفى الشركة، حيث قامت الشركة بتسريح الأصدقاء، وتغيير الأدوار، وأحيانًا ما كان الموظفون يشعرون بالشك فى المستقبل، وساد القلق. وعلى مدار كل ذلك، حاولنا تقدير كل موظف بأفضل ما كنا نستطيع، ولكننى شعرت فى النهاية بأننى قد أضفت إلى رصيد كل واحد من العشرة آلاف فى رصيده الانفعالى والعاطفى من خلال كتابتى تلك الرسائل المشجعة.

ثم تحدثت عن بداية شكى فى إن كانت إسهاماتى ستلقى التقدير أم لا، ولم أكن واثقًا من مدى رضا الرئيس التنفيذى الجديد عن أدائى، وعن مدى اهتمام الشركة لمحاولتى فعل الأشياء الصحيحة لها ولحملة أسهمها.

وفى وسط محاضرتى تمامًا، توصلت إلى إدراك مزعج للغاية، حيث أرهقتنى ضخامة التحدى؛ لأننى وجدت أننى أصبحت أفكر وأتصرف بمنطق الضحية ورد الفعل. بدأت أنزلق إلى حالة من الاعتمادية العالية أرى من خلالها السلبيات فقط. عندئذ أدركت أننى لابد أن أبدأ من جديد فى اختبار نفسى وأساليبى، ومع ذلك فقد كنت أشك فى شجاعتى وقوتى وقدرتى على النهوض للتحدى مرة أخرى.

وأثناء عودتى من ذلك المؤتمر للمنزل، أعدت مراجعة موقفى مراجعة شاملة. وعندما فكرت فى موقفى بصورة أكثر عمقًا، ازددت شجاعة. ومرة أخرى بدأ العاملون بشركة Nabisco يواجهون التحدى الجديد، ويحققون إنجازًا رائعًا برغم التغير غير المسبوق. كانت مبيعات الشركة تزداد، ونتفوق على التزاماتنا بتحقيق المكسب. وفى نفس الوقت كنا نمهد الأرض لمواصلة النجاح مستقبلًا. شجعتنى هذه الجهود، وقلت لنفسى: "مهلًا. إننا نفعل الأشياء الصحيحة ونصنع فارقًا إيجابيًا، وأنا أعرف هذا ولا يهمنى إن كان الجميع يعرفون هذا أم لا؛ لذلك سأعيد الإعلان عن نفسى فى هذه البيئة الجديدة، وأواصل المسيرة".

ذكرت نفسى بأنه لم يسبق لأحد أن قال إن القيادة سهلة، وبأن كل إنسان تمر عليه لحظات من الشك فى قدراته. وعندما كانت لحظات الشك تنتابنى، كنت آخذ ما أطلق عليه غطسة عميقة، حيث كنت أعود إلى رسالتى الشخصية وأعيد الارتباط بها. وحتى أفعل هذا، قمت بصياغة نسخة من جملة رسالتى على طاولة مكتبى، واحتفظت بنسخة منها فى حقيبتى دائمًا، وحرصت على إعادة المراجعة والتفكير فى قيمى وأدوارى فى الحياة بصورة منتظمة. والحقيقة أننى اكتشفت أن مستوى طاقتى يعتمد بصورة كاملة تقريبًا على هذا النوع من التأمل الذاتى صبيحة كل يوم. إننى أستيقظ قبل أى من أفراد أسرتى، وأقضى حوالى ثلاثين دقيقة فى تجميع أفكارى وأنا جالس فى مقعد مريح أتناول قدحًا من القهوة سواء فى حديقة المنزل أو بداخله. وبعد ذلك، أمارس الرياضة لمدة خمس عشرة إلى ثلاثين دقيقة. هذه هى طريقتى البسيطة فى إعادة تجديد ذاتى والتواصل مع الطبيعة والحياة. والحقيقة أن اليوم الذى لا أفعل فيه هذا يختلف إحساسى على مداره.

لقد اكتشفت أن فعل أشياء بسيطة فى المنزل لا يقل أهمية عن فعل الأشياء البسيطة فى العمل. إننى أحاول أن أقيم ارتباطًا شخصيًا بكل فرد من أفراد أسرتى بصورة يومية. كنت أذهب لعملى مبكرًا كل صباح، ولكننى الآن أظل فى المنزل لفترة أطول وأحاول التواصل مع كل أبنائى أثناء الإفطار، وأوصل أحدهم على الأقل لمدرسته يوميًا. لقد أصبحت هذه الارتباطات الشخصية لى مهمة لى، وبالإضافة لذلك فإننى أحاول التواصل مع زوجتى كل صباح. عادة ما تظل زوجتى مستيقظة لوقت متأخر ليلًا، وهو ما يمثل لها وقتها الشخصى الهادئ، وبذلك لا تستيقظ من نومها مبكرة مثلى، وهذا يمنحنى فرصة رائعة لمساعدتها على أن تبدأ يومها بطريقة ودودة دافئة قبل أن أذهب إلى عملى. ولذلك فإننا نحاول - ولو لمدة قصيرة - أن نوجد تواصلًا قصيرًا وإن كان ذا مغزى كل صباح. إننى أعتبر أن علاقتى بزوجتى - وهى أكثر علاقاتى أهمية - هى العلاقة التى تتأثر على مدار اليوم أكثر من غيرها. وعندما أعيد ترتيب أولوياتى لأحقق انتصارى اليومى كل صباح، فإننى أجدد طاقتى لهذا اليوم.

وثمة خطوة أخرى قمت بها للحفاظ على طاقتى وتركيزى، وهى أخذ إجازة سنوية، حيث آخذ إجازة لثلاثة أو أربعة أيام كل خريف لمراجعة رسالتى الشخصية وتوجهى المهنى، وأجد بيئة داعمة عندما أستطيع الفكاك من أسر الحياة اليومية والاقتراب من الطبيعة والتفكير فى رحلة حياتى. وهذه الخبرة منعشة ومجددة لى للغاية.

وعلى الصعيد المهنى، فقد كانت تجربتى فى العمل بشركة Nabisco صعبة، ولكن كان لها مزاياها، حيث كان العاملون بالشركة يوضحون دائمًا أن لديهم القدرة على بناء ثقافة قائمة على المبادئ وتحقيق نتائج رائعة فى العمل. وأنا أتشجع بفضل جهودهم، وأدرك أننى أنا أيضًا لدىَّ نفس القدرة حتى لو تغيرت الأمور، واضطررت للبدء من جديد.

والحق أننى لا أستطيع أن أعيش بأية طريقة أخرى؛ فأنا أبدأ من جديد بصورة دائمة وأتطلع للرحلة.



"إن إفطار الأمس لا يسد جوع اليوم". إذا لم تتم الإضافة للرصيد الانفعالى والعاطفى بصورة دائمة - خاصة مع من نعمل أو نعيش معهم يوميًا - فمن المؤكد أن أرصدتنا التى أضفناها بالأمس سوف تتبخر، ولن تشبع احتياجات اليوم. فكر فى الشجاعة والصبر والإصرار التى كان المدير فى القصة السابقة بحاجة إليها حتى يمارس هذه المبادئ مؤمنًا بها. لقد كان الأمر أشبه بسباحة ضد التيار.. التيارات القوية للثقافة، وسياق الإدارة، وضغوط السوق. ولكن هنا تتحد المثالية والبراجماتية. لابد من المواظبة على ممارسة المبادئ كل يوم. وهذا هو سبب أهمية إدراج المبادئ فى العمليات والبنى والنظم اليومية فى أية مؤسسة؛ لأنه عندئذ فقط ستتحرر المؤسسة من الاعتماد على إبداعات القادة فى الرصيد الانفعالى والعاطفى. وبمعنى آخر، ففى هذه الحالة يصمم المدير نظام توظيف واختيار، ونظام تدريب وتطوير، ونظام تواصل واتخاذ القرار، ونظام تخطيط، ونظام معلومات، ونظم تقوية ودعم سواء كانت أدبية أو مالية - على أن يتوافق كل

هذا مع المبادئ والقيم الكامنة فى جملة الرسالة. وعندئذ، يمكن تحقيق الدعم المستمر للمركز الأساسى ـ أو روح المؤسسة أثناء العمليات اليومية بها. والعنصر المهم فعلًا هو تفعيل العادات السبع على المستوى الشخصى، ومستوى التعامل بين الأفراد، وعلى المستوى الإدارى، وعلى المستوى المؤسسى. ثمة تعاون إبداعى تفاعلى بين كل هذه المستويات، فالإبداعية تدعم نفسها بنفسها.

وفى هذه القصة الملهمة نجد أيضًا قدرًا هائلًا من نشاط (شحذ المنشار) على المستوى الشخصى، ومستوى التفاعل بين الأفراد، والمستوى الإدارى. إن المدير فى القصة السابقة رئيس رائع يدرك أهمية كل من الأداء والقدرة على الأداء ـ الإوزة والبيضة الذهبية التى تضعها ـ ويدرك أن أساس الكفاءة هو القدرة على الحصول على النتائج فورًا، وبطريقة تؤدى فى النهاية إلى تحقيق المزيد من النتائج فى المستقبل.

"بيت بودرولت": رئيس العمليات بشركة Hard Rock Cafe

أثناء قراءتك لآثار النوبة القلبية التى تعرض لها القائد فى القصة التالية، لاحظ شيئين أولهما: كيف أن الأزمة لا تجعل الشخص يعيد ترتيب أولويات حياته وقيمه فحسب، بل تتعدى ذلك إلى توسيع وتعميق تأمله لذاته ووعيه بها. ثانيًا: كيف تؤثر إعادة ترتيب الأولويات ليس على أسلوب حياة الشخص فحسب، بل وعلى أسلوبه فى الإدارة والعمل أيضًا.

لا أجد صعوبة فى التذكر الدقيق للوقت واليوم اللذين اكتسبت فيهما منظورًا جديدًا لحياتى. كانت السابعة من صباح يوم الخامس والعشرين من يناير - وبعد فترة قصيرة من عيد ميلادى الأربعين. وكنت قد ذهبت إلى المستشفى لشعورى بألم فى صدرى، فقال لى الطبيب إننى أعانى من نوبة قلبية. أجريت عملية عاجلة لرأب الوعاء، ثم جراحة تحويلية جانبية مزدوجة بعد ذلك بستة أشهر. وقد منحتنى هذه التجربة فرصة هائلة للتفكير العميق فى حياتى، حيث جعلتنى أرغب حقًّا فى تحقيق المزيد من التوازن فيها.

قبل تلك النوبة القلبية كنت كأننى معلق فى طاحونة، حيث أذهب لعملى ثم أدخل الطاحونة على مدار أسبوع، ثم تلفظنى الطاحونة فى نهاية الأسبوع لأعاود دخولها فى الأسبوع التالى. هكذا كانت حياتى: سبعة أيام فى الأسبوع، و٣٦٥ يومًا فى السنة. لقد خسرت قيمى الشخصية حتى أحقق بعض الأهداف المهنية. لقد ترقيت خمس عشرة مرة فى أربعة عشر عامًا لأحقق مصلحة ومجد الشركة التى أعمل بها، ولكن كان لذلك أضراره على أسرتى وصحتى.

وعندما توافر لى الوقت للتفكير المتعمق، أدركت أننى كنت أسير فى الاتجاه المعاكس خاصة فيما يتعلق بأبنائى وزوجتى، والمعنى الكامل للحياة بالنسبة لى. لذلك بعد أن تعافيت من الجراحة التحويلية، عدت إلى مكتبى ولم أظل فيه كثيرًا، حيث مكثت فيه مدة تكفى لأن أجمع بعض أغراضى القليلة وأقدم استقالتى. ثم بدأت البحث عن مكان أقل ضغوطًا لأعمل فيه.

وقد وجدت ذلك العمل فى مكان لم أكن أتصور وجوده فيه، وهو شركة مقاهى Hard Rock Cafe، وهى نفسها سلسلة المطاعم العالمية الأسطورية التى اندمجت، وشرعت فى واحدة من أكثر عمليات التوسع طموحًا فى تاريخها.

لقد اكتشفت أن مطاعم Hard Rock Cafe ليست من النوع المألوف من المطاعم، وهذا هو سبب فخرى حاليًا بأننى رئيس عمليات الإدارة الدولية لها، وهى الإدارة التى تدير مائة مطعم فى أربع وثلاثين دولة.

افتتح الصديقان "إيزاك تيجريت"، و"بيتر مورتون" أول مطعم Hard Rock Cafe فى لندن عام ١٩٧١. وكانا أمريكيين يعيشان فى إنجلترا ويتوقان لأكل الهمبورجر، وشرائح البطاطس المقلية، وسرعان ما أصبح مطعمهما محطًا لفنانى الروك آند رول، والذين تبرع الكثيرون منهم بأدواتهم الموسيقية وغيرها من أشيائهم التذكارية لتصبح جزءًا من ديكور المقهى. وبعد ثلاثة عشر عامًا، انفصل الشريكان اللذان أسسا المطعم، ففتح "إيزاك" الفرع الثانى للمطعم بمدينة

نيويورك الذى جعلته شهرته بارتياد المشاهير له مكانًا يحب الناس أن يذهبوا إليه. وقد أدى نجاح المطعم إلى انتشاره عبر العالم، وكذلك منافسته لسلاسل مطاعم مشابهة مثل سلاسل: بلانت هوليوود Planet Hollywood، وهاوس أوف بلوز House of Blues.

تختلف ثقافة مطاعم Hard Rock Cafe عن ثقافات معظم المؤسسات، حيث تحتفى ثقافتنا بروح الروك آند رول، ونقبل العاملين بالشركة بطباعهم التى هم عليها، وهذا يجعل ثقافة الشركة ممتعة جدًّا. يُسمح للعاملين بالمطاعم أن يرتدوا ملابس وتسريحات شعر تختلف عن السائد، وكذلك يسمح لهم باتباع أحدث صيحات الموضة، وهو ما لا يسمح به فى المطاعم الأكثر تحفظًا. وقد أدى نظام التساهل نسبيًّا فى الملابس، وكذلك الرواتب السخية، والمرونة فى ساعات العمل إلى ولاء غير عادى من العاملين، بحيث قل معدل دوران العمالة للغاية فى عمل يشتهر بسرعة معدل الإجهاد فيه. وكانت سلسلة مطاعم Hard Rock Cafe أيضًا من أوائل الشركات التجارية التى تتبنى بوضوح قضايا اجتماعية، وتدرجها فى تسويقها وتعقد حفلات خاصة لها.

ومع ذلك، فعندما التحقت بالعمل فى Hard Rock Cafe كنائب رئيس عمليات، كانت الشركة تواجه صدمة ثقافية خطيرة نتيجة الدمج والتوسع السريع.

وهكذا، فعندما كنت أتعافى من نوبة قلبية وأبحث عن المزيد من التوازن فى حياتى، بدأت أعمل مع شركة تخطط لمضاعفة عدد مطاعمها فى خلال أربع أو خمس سنوات. لقد التحقت بعمل صعب.

فى ذلك الوقت، كان المقر الرئيسى للشركة، وليس المشغلين العاملين فى المطاعم، يقود ثقافة الشركة، حيث كان هناك سبعة نواب لرئيس الشركة كل واحد منهم يشرف على مجموعة مطاعم بإدارته. وكان المدراء العموميون المساكين ـ وهم العنصر الأكثر أهمية لنجاح أية شركة يحصلون على توجيهات وتعليمات من سبعة أفراد مختلفين. وكان هدفى أن أقلب ذلك الهرم الإدارى، وأجعل الشركة تركز على العمليات وتضع زبائنها وعملاءها وموظفيها على قمة الهرم والرئيس التنفيذى للشركة على قاعدة الهرم.

كنت أرى أن التوسع السريع يضعف، بل ويفسد جو تناول الطعام فى المطاعم وبيئة العمل. وكنت قد نجحت قبل ذلك بعدة أعوام فى تطبيق العادات السبع فى موقف مماثل أثناء عملى مع شركة أخرى، فقدمت المبادئ لشركة Hard Rock Cafe كطريقة لتأسيس ثقافة عامة تربط كل الموظفين الجدد بالموظفين الموجودين، وتقدم لهم مجموعة من المبادئ الموجهة (العادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك).

ومع ذلك فقد كان لدىَّ سبب شخصى أيضًا لجعل العادات السبع محور الشركة. لم أكن أريد أن أصاب بنوبة قلبية جديدة، ولا أن يعانى الموظفون من الإجهاد الذى يعانى منه معظم العاملين فى مجال المطاعم؛ فرأيت أن أسلوب: من الداخل للخارج سيكون مفيدًا لى، ولكل العاملين فى الشركة.

رفضت أن أعلق فى طاحونة العمل مرة أخرى، وكان هدفى أن أحقق نجاحًا فى بيتى ومع عائلتى أولًا، ثم فى Hard Rock Cafe بعد ذلك. والآن عندما أعود لبيتى من العمل، أنفصل

عن العمل بصورة رسمية، حيث يعرف الجميع أننى لا أتلقى فى هذا الوقت أية مكالمات من العمل ما لم تكن هناك حالة طارئة حقيقية. وأخبرنا المديرين العموميين فى كل مطعم بأن هذا الأسلوب ينطبق عليهم أيضًا (المادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم). وكان هدفى فى شركة Hard Rock Cafe أن أمارس القيادة بالقدوة لا أن أدير بأسلوب الأوامر والإملاء. وقد أوضحت لكل العاملين بالشركة سياستى القائمة على وضعى الأولوية لعائلتى قبل عملى؛ لأننى كنت أريد أن يضع العاملون معى هذا فى عقولهم أيضًا.

كنت مثالًا لما يمكن أن يحدث للذين يعلقون فى طاحونة العمل، وقد أضاف هذا مصداقية لقصتى. على الناس أن يعتبروا أن حياتهم الشخصية والمهنية هرولة خفيفة وليست عدوًا بأقصى سرعة؛ لذلك كنا نوضح للجميع أن أولوياتنا بالترتيب هى: الصحة، ثم العائلة، ثم العمل بالشركة. وأعتقد أنه لو سار الموظفون لدينا بهذه السياسة فسنكون شركة أفضل، لأن القدوة فى العمل والمنزل تتطلب التزامًا قويًا.

وكان تحديًا كبيرًا أن أحافظ على هذا الالتزام فى البيت. كانت ابنتى ذات الأعوام العشرة قد حصلت على الحزام الأسود فى الكاراتيه من الدرجة الأولى، وكنت أحضر التدريبات معها كل أسبوع رغم أنه كان من السهل أن أجد مائة مبرر لعدم حضور هذه التدريبات معها، ولكن لابد أن أكون ملتزمًا.

تعرض "جو بولدوين" - مديرنا العام فى فرع مدينة سان دييجو - فى الفترة الأخيرة لاختبار حقيقى لالتزامه؛ فقبل ساعة واحدة من الافتتاح الكبير لمطعمه تلقى مكالمة هاتفية من زوجته الحامل، وهى فى المخاض. شعر للحظة بعدم القدرة على التفكير، حيث كان يخشى أن يشعر العاملون معه بأنه تخلى عنهم فى لحظة حرجة. وبدلًا من الجزع، فقد احتفى كل العاملين معه به وهو يذهب إلى سيارته ثم قالوا له: "رحلة موفقة"، فانطلق وهذه الكلمات فى أذنيه.

وقد شجعت شركة Hard Rock Cafe العاملين بها على أن يعتبروا أنفسهم جزءًا من عائلة من خلال تحقيق المزيد من المرونة فى ساعات العمل، وزيادة الحوافز، ومكافآت العمل. وكانت نتيجة ذلك أن قل احتمال ترك الموظفين للشركة، وزاد احتمال الترقى فى الشركة. يتراوح معدل دوران العمالة فى مجال المطاعم حول ٧٥٪ تقريبًا فى الوظائف الإدارية، وأكثر من ١٠٠٪ بالنسبة للعاملين بأجر بالساعة. أما فى شركتنا، فإن هذا المعدل ٢٠٪ فى الوظائف الإدارية، وحوالى ٦٠٪ لدى العاملين بالساعة. ولقد عمل الطاقم الإدارى بالشركة بجدية لدعم علاقتهم بالموظفين والعملاء حتى مع توسع الشركة عبر العالم. وقد جاء مردود هذا فى صورة معدل رائد فى المجال من حيث انخفاض معدل دوران العمالة، وبطرق أخرى أصعب فى قياسها ولكنها ليست أقل أهمية.

وتقوم شركة Hard Rock Cafe أيضًا - والتى كثيرًا ما تتطلب إضافات يومية من المشرفين إلى الرصيد الانفعالى والعاطفى - بدور المبادرة مع الموظفين ذوى الظروف الصعبة وبداخل المجتمع الذى تعمل فيه.

عادت أم عاملة مطلقة حديثًا من عملها فى خدمة العملاء بمطعم Hard Rock Cafe فى مدينة ميرتل بيتش فى كارولينا الجنوبية إلى منزلها، فوجدت أن شقتها الجديدة ليست كما تركتها قبل الذهاب للعمل. قدم زملاؤها إسهاماتهم، واشتروا لها مقاعد وأرائك جديدة حتى لا تشعر بأن حياتها خاوية. ولم تكن حياتها خاوية، ولم يكن ذلك الأثاث إلا جزءًا واحدًا من عدم الخواء، فقد أدركت أن زملاءها يفهمونها ويهتمون بأمرها.

وفى فرع مطعم Hard Rock Cafe بمدينة موى فى هاواى، أصبحت قوة العمل التى حصلت على التقوية من الشركة قوة فى حد ذاتها، حيث أقاموا حفلة ليلة العيد للأطفال ذوى الظروف الصعبة دون أى تدخل من الإدارة. لقد رتبوا الحفل، وأعدوا القائمة، ودعوا العائلات ذات الظروف الصعبة، واتصلوا بالصحف، ونسقوا الحفلة بالكامل. وكان المدير الوحيد الذى اشترك فى هذه الحفلة هو المدير الذى طلبوا منه أن يرتدى ملابس العيد التنكرية.

العمل بالمطاعم يجهد الناس؛ لذلك نحاول مساعدة العاملين لدينا على بناء قيمتهم الذاتية، وشعورهم بالانتماء إلى مجتمع أكبر، وهذا جيد لهم، وجيد للشركة، وأرجو أن تصدقنى عندما أقول إنه جيد لى أنا أيضًا.



يقول المثل: "لم يتمنَّ محتضر على فراش الموت لو كان قد قضى فى عمله وقتًا أطول". عادة ما يحتاج الشخص للتعرض لأزمة حتى يخرج من حالة اللاوعى، ويتحول من معيشة الحياة "كما تحدث له" إلى أسلوب حياة قائم على التفكير الواعى فيما يمثل له أهمية فعلًا. عندما يمعن الناس التفكير، فإن الحكمة تبدأ فى الانطلاق من داخلهم، ويستعيدون سيطرتهم على أنفسهم من جديد. وفى حالة كبار التنفيذيين، فإنهم عندما يسيطرون ويدركون ويلتزمون بالمبادئ الكامنة فى العادات السبع، فإنهم يبدءون ببطء فى اتباع فلسفة إدارية تقوم على منح القوة والسلطة مما يساعدهم على بناء ثقافة "عش ودع الآخرين يعيشوا" التى تحفز أقصى الطاقات والالتزام لدى العاملين على كل المستويات.

عندما يتم أداء العمل القيادى المتمثل فى تطوير القيم العامة أولًا، فإن هذا يؤدى إلى تطور فلسفة الإدارة. أما إذا لم يوجد هدف مشترك ونسق للقيم، تصبح الإدارة بالسيطرة ضرورية للحفاظ على الأمور. ومع ذلك فالإدارة بأسلوب السيطرة قلما حفزت أقصى الطاقات، أو الولاء، أو القوى الإبداعية لدى العاملين، ولا تؤدى إلا إلى الأداء المحدود، بل إن هذا نفسه لا يحدث إلا إذا كان المنافسون يعملون بنفس الأسلوب، أما الثقافات القائمة على التقوية والرؤية المشتركة فإنها ذات قوة هائلة.



"كريس تيرنر": المسئولة المتعلمة بشركة زيروكس بيزنس سيرفسز

تحدث عن الشجاعة والثقة بالنفس لمساعدتك على التغيير! لاحظ في القصة التالية الإيمان الكامل لدى "كريس تيرنر" بفلسفة التحرير وليس فلسفة السيطرة. إن "كريس" توضح أن بداخل الناس قوة لاكتشاف الأشياء، وليست هذه القوة مقتصرة على أولئك الذين يحتلون القمة ويتخذون كل القرارات بينما يمارس الآخرون الأعمال البسيطة.

في عام ١٩٩٣، مُنحت مسمى وظيفيًا فريدًا، وتحديا كبيرًا، حيث تم تعييني "شخصًا متعلمًا" في شركة زيروكس لخدمات الشركات XBS، وهي واحدة من أسرع الشركات نموًا في العالم.

في ذلك الوقت كان قد مر على عملي بشركة زيروكس لخدمات الشركات ثلاثون عامًا، ولأنني كنت مستقلة بطبيعتي؛ فقد كنت أحاول التعامل مع القواعد البيروقراطية السخيفة لمساعدة الشركة على تحقيق أهدافها. وعندما عينتني الإدارة مساعدة على التغيير في الشركة، كانوا كمن كلف الثعلب بحراسة الدجاج.

حسنًا، إنهم لم يكلفوني بهذا المنصب للدقة، فقد كنت تابعة لعضو في الفريق الإداري لرئيس الشركة، ولكنني لم أسمح لذلك بأن يوقفني. قال كبار التنفيذيين في الشركة إنهم يريدون خلق إحساس أكبر بالوحدة والأهداف المشتركة في الشركة وطلبوا مني المساعدة في خلق مؤسسة جديدة تمامًا.

وبعد ذلك اكتشفت لاحقًا أن ما كانوا يقولون إنهم يريدونه وما كان لديهم الاستعداد لتغييره شيئان مختلفان تمامًا. ولكنني في ذلك الوقت حصلت على توصيفي الوظيفي، وهو تغيير كل الأشياء التي كنت أكرهها في المؤسسات البيروقراطية ومعاملتها للعاملين الذين يقومون بالعمل ويحققون الأرباح.

وكان هدفي أن أحول المؤسسة إلى مؤسسة يعمل كل العاملين بها والبالغ عددهم خمسة عشر ألفًا بصورة فائقة. لقد افترضنا أن كل العاملين بالشركة يريدون أن يكونوا مبادري أعمال بداخلها، ووثقنا في قدرتهم العقلية ومبادرتهم لفعل ذلك. وقد اعتبرت هذا أيضًا فرصة لي للمساعدة على إيجاد بيئة تمنح كل العاملين في الشركة الحرية في استخدام كل مهاراتهم، واتخاذ قراراتهم باستقلالية، والتحلي بالإبداع والابتكار، والاستجابة بسرعة وكفاية لاحتياجات العملاء، والشعور بالحرية في المخاطرة بما يحقق مكسب الشركة.

وكانت رسالتي أن أغير الثقافة بداخل ما كان أساسًا شركة افتراضية، وفي ذلك الوقت كان عدد العاملين بالشركة يتجاوز خمسة عشر ألف فرد، ولكن نسبة بسيطة منهم من كانوا يعملون في المقر الرئيسي للشركة في روتشيستر بولاية نيويورك. وكان أكثر من ٨٠٪ من العاملين بالشركة كانوا متعاونين من الخارج في مكاتب الشركات العميلة لهم عبر العالم، حيث كانوا ينتجون ويديرون ويوزعون وثائق لأكثر من أربعة آلاف عميل في ست وثلاثين دولة عبر العالم.


"كان لشركتنا منافسة إقليمية أكبر من الصراع
الإقليمى فى الشرق الأوسط، حيث كانت المعلومات
تكتنز ولا يُفصح عنها، وكان التواصل مفككًا، وكانت
الثقة بين الأفراد والتعاون الإبداعى شبه منعدمة...
ويمكن القول إن عقلية الندرة كانت النمط الذى يسيطر
على تفكير الشركة".

وكانت تحديات الحفاظ على التواصل الفعال، والثقافة الصحية للشركة فى ظل هذه الظروف تحديات هائلة، خاصة أن الشركة فى حالة من النمو السريع. فى بدايات التسعينات كان معدل النمو السنوى لشركة زيروكس لخدمات الشركات يتجاوز ٤٠٪، وكان الاضطراب الداخلى فى الشركة مرتفعًا أيضًا بارتفاع نسبة النمو.

وكان لشركتنا منافسة إقليمية أكبر من الصراع الإقليمى فى الشرق الأوسط، حيث كانت المعلومات تكتنز ولا يُفصح عنها، وكان التواصل مفككًا، وكانت الثقة بين الأفراد والتعاون الإبداعى شبه منعدمة. وكان مدراء الشركة فى المناطق المختلفة ينتهكون حرمة العمل فى مناطق زملائهم؛ لأن نظام الأجور والمكافآت كان يقوم على عوائد وأرباح كل منطقة وليس على الأداء العام. ويمكن القول إن عقلية الندرة كانت النمط الذى يسيطر على تفكير الشركة، حيث كان معظم الموظفين يتصرفون على افتراض وجود قدر محدود من العمل، وكانوا يشعرون بأن وظائفهم هى أن يحصلوا على أكبر قدر ممكن من هذا العمل.

وقد استمر هذا الوضع على مدار فترة من الوقت، ومع ذلك فقد كانت الشركة مشغولة جدًا فى النمو وزيادة الأرباح فلم يهتم أحد بما يحدث. وفى بدايات التسعينات دق جرس الإنذار، حيث ظهرت المنافسة فجأة فى كل مكان حولنا تتحدى أسعارنا، وتجذب عملاءنا. وأصبح على الشركة أن تنسق الجهود بداخلها، ولم يعد كبر حجم الشركة كافيًا بل أصبح من الضرورى للشركة أن تعمل بصورة أكثر ذكاء. وكان من بين توجيهاتى أن أجعل الشركة أكثر تنافسية: "لابد أن نتعلم بصورة أسرع من منافسينا ومن السوق". وكانت وظيفتى هى المساعدة على إيجاد شعور بالهدف المشترك بين العاملين بالشركة، والذين كانوا مشتتين للغاية (العادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك، بحيث يستطيعون التواصل عبر الحدود الجغرافية والوظيفية لتحقيق صالح الشركة بالكامل. وقد صممنا إستراتيجيتنا بحيث تشمل النظام بالكامل مع التأكيد على أن يكون التغيير عملية يمارسها الجميع على كل المستويات.

وكان من بين إلهاماتنا (معسكر التعليم Camp Lurning) - وهو تجمع كبير مخصص لدعم روح إستراتيجيتنا للتغيير لدى عدد كبير من الموظفين بالشركة فى تصنيفات وظيفية متباينة للغاية. أنا لا أومن بالمقولة القديمة من أن التغيير لابد أن يبدأ من قمة المؤسسة، بل أعتقد أنه ينبع من الداخل؛ ولذلك فقد كان هدفنا هو تكوين قوة دفع من الجوانب.

وبعد أن وظفنا أفضل الناس وأكثرهم ذكاء ودافعية، كنا ندخلهم برفق فى حقائق العمل بالشركة، ونقدم لهم معلومات عن هوامش الربح، والسوق، والمؤثرات التى تحرك قرارات العملاء (العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولًا ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). وكنا نقدم لهم أيضًا منهجًا تدريبيًا خاصًا مصممًا وفقًا للعادات السبع لنقدم لهم المبادئ الأساسية والسياق للمواد الأخرى فى العادات السبع. ومع ذلك، فلم نكن نفرض عليهم شيئًا، ولا جداول عمل يومية، ولا اجتماعات. لا أظن أن الفوضى جيدة للمؤسسات، ولكننى على يقين من أنه على حافة الفوضى يوجد ذلك التوتر بين السيطرة والابتكار، وأعتقد أننا ينبغى أن نقف على هذه الحافة؛ لأن هذه الحافة هى موضع الفتوحات الكبرى والأفكار الملهمة.

كان هناك ثلاث قواعد فقط فى معسكر التعليم، وهى: اعتن بنفسك، وليعتن كل فرد بالآخر، واعتنوا بهذا المكان. وكان الهدف الكامن هنا مساعدة الناس على أن يتعلموا كيفية تحقيق درجة أكبر من التوافق بين اهتماماتهم واهتمامات عملائهم. ولتحقيق هذا الهدف، فقد أحضر بعض المشتركين فى هذا المعسكر بالشركة عميلًا أو عميلين لهذا المعسكر. وقد شجعت ورش العمل التى تعقد على مدار خمسة أيام أسبوعيًّا فى معسكر التعليم الموظفين على الاستمتاع، والبحث عن المعلومات، والتعلم بأساليب جديدة ممتعة.

وكانت العادة الخامسة (اسع من أجل الفهم أولًا ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون) مدرجة بقوة - ولكن بصورة غير واضحة - فى الكثير من البرامج، حيث أخذت العديد من ورش العمل فى معسكر التعليم صورة الألعاب، فحولت إحدى تلك الورش - وكان اسمها "الشرطى السرى" - العاملين بالشركة إلى مخبرين، وكان التحدى فى هذه الورشة هو أن يتعلم موظفو الشركة أكثر ما يستطيعون تعلمه عن العملاء، ويتوصلوا لحل يؤدى إلى مكسب العميل. وقد كان من المثير للاهتمام والمفيد أن نرى أن الكثير من فرق العمل قد اشتركت فى عروض تلقائية عضوية للتعاون الإبداعى.

وكانت هناك لعبة إستراتيجية أخرى تسمى (احتفظ بالكسور)، وهى تقدم خبرة لعب ممتعة تساعد العاملين معنا على دخول عقول العملاء مع مواصلة انتباههم للأهداف المرحلية للشركة. وقد بدأت فكرة ورشة العمل هذه عندما قرأت مقالًا صحفيًّا عن موظفة فى مصرف تركت لتعمل وحدها فى ليلة نهاية أسبوع العمل فى نافذة فرع صغير لمصرف فى منطقة سكنية أغلب سكانها من العمال اليدويين.

وفى تلك الليلة تحديدًا حضر الكثيرون من العمل إلى المصرف لصرف شيكات أجورهم؛ فنفدت كسور الدولار من الموظفة؛ فبدأت تقرب كل مبلغ كسرى إلى أقرب دولار، فسرعان ما نفدت منها العملة بفئة دولار، فبدأت تقرب كل مبلغ إلى أقرب خمسة دولارات، ثم إلى أقرب عشرة دولارات. ومع نهاية فترة عملها، كان تقريبها للمبالغ الكسور للمبالغ الصحيحة قد كلف المصرف ٢٠٠ دولار. كان من الممكن أن تعانى هذه الموظفة من مشاكل، ولكنها دفعت بأن عدم وفائها باحتياجات العملاء كان سيقوض علاقة المصرف طويلة الأمد مع المجتمع الذى يعمل فيه. ولم يسئ من الموقف أن عرفت وسائل الإعلام، فقد أثنت وسائل الإعلام عليها لأنها فعلت الشىء الصحيح، بل إن هذا الموقف قد أسهم فى زيادة شعبية المصرف؛ فبدأ مائة عميل جديد يتعاملون معه فى بداية الأسبوع التالى مباشرة.

وكانت رسالة القصة السابقة والتى أدرجناها فى ورشة عملنا تؤكد أنه عندما نركز على الشىء الصحيح لعملائنا، فإن هذا سيكون له مردوده على النتائج التى تحققها الشركة. وكنا نضع هذه القصة فى سياق لعبة طاولة تسمى (احتفظ بالكسور)، حيث يتقدم أحد الموظفين فى هذه اللعبة ليدور حول الطاولة باتخاذ قرارات خدمة عملاء تؤثر على النتائج المرحلية للشركة. ويحتفظ لاعبو اللعبة بورقة موازنة ويستخدمون مبادئ المكسب والخسارة أثناء لعبهم فى إطار

زمنى محدد. وثمة خبرة تعليمية أخرى تستخدم مع لعبة (احتفظ بالكسور)، واسمها (نحن مسئولون عن استجاباتنا). وكانت ورشة العمل هذه تركز على نوعية التفكير والتصرف التى تؤدى فى النهاية إلى فعل أفضل الأشياء لعملائنا (العادة الأولى: كن مبادرًا).

وقد حاز معسكر التعليم شعبية كبيرة لدرجة أنه بعد أن يعود المشاركون فيه إلى بيوتهم كانت تصلنا طلبات كثيرة لإقامة معسكر تعليمى ثانٍ. ونظرًا لمحدودية ميزانيتنا؛ فقد سألنا المديرين العموميين عن إمكانية تغطيتهم لأجور السفر ورسوم التسجيل فى المعسكر للعاملين معهم. كنت مديرًا عامًا، وأعرف أن هذه المصاريف تعتمد على الأرباح. وبسبب ذلك؛ فإن المديرين العموميين حذرون بشأن دفع تكلفة أى شىء خارج ميزانياتهم (وأستطيع أن أقول هذا ببعض الثقة لأننى كنت أنا أيضًا ممسكًا كمدير عام).

ومع ذلك، فقد أصبح الكثيرون من المديرين العموميين مقتنعين بقيمة المعسكر؛ لذلك بدءوا يفتشون "جيوبهم"، وأرسلوا حوالى أربعمائة شخص للجلسة الثانية. أرسل مدير عام ثمانين شخصًا فكلف هذا حوالى أربعين ألف دولار، وكان هذا المبلغ نفقات كبيرة بالنسبة له، لكنه كان ينظر إلى ذلك المعسكر على أنه استثمار سيكون له عائد مضاعف.

وقد اتضح أن الدراسات المصممة خصوصًا للتدريب على أسلوب القيادة القائمة على المبادئ، والعادات السبع لها أثر طويل المدى وحققت نتائج جيدة فى شركة زيروكس للخدمات، فلم يمر وقت طويل بعد عودة المشاركين فى المعسكر إلى مكاتبهم قبل أن تبدأ جمل الرسالة فى الظهور على جدران المكاتب، وتميزت حوارات الموظفين بالإضافة إلى الأرصدة الانفعالية والعاطفية. وقد كانت هذه الخبرة تمثل اكتشافًا للذات بالنسبة للكثيرين من الموظفين، حيث أدركوا أن الشركة تقدرهم، وقد حضر لى بعض الأزواج ممن حضر أزواجهم أو زوجاتهم البرنامج التدريبى، وقالوا لى: "لقد غير هذا البرنامج التدريبى حياتى؛ لأنه غير حياة أسرتنا".

وربما تجاوزت المكاسب الشخصية التى حققها الموظفون من هذا البرنامج التدريبى المكاسب فى عملهم، ومع ذلك فإنه إذا شعر المهنيون بالقوة والدعم على المستوى الشخصى فإن هذا عادة ما يؤدى إلى تحسن أدائهم فى العمل أيضًا. كان افتراضى الأساسى فى تصميم أسلوب التغير هو أنه ينبغى تكريم العاملين بشركة زيروكس وليس دفعهم، وكان هدفنا أن نساعد العاملين بالشركة على فهم أدوارهم، وتقدير التحديات المصاحبة لسرعة التوسع فى السوق، وزيادة وعيهم بما تفعله الشركات المنافسة لتمكن نفسها فى السوق. وكنت أعتقد أيضًا أنه من الضرورى أن يفهم العاملون بالشركة ليس عملاءهم فقط، بل وحالة السوق الذى تعمل الشركة فيه وحالة المنافسين. وبدلًا من السيطرة على هؤلاء الموظفين لتحقيق نتائج، كنت أرى أنه من الأفضل أن نمنحهم الحرية فى أن يحققوا هم هذه النتائج بأنفسهم وبإبداعية.

كان "مارك ويلسون" - وهو مدير عام لشركة زيروكس بمدينة دنفر - واحدًا ممن وجدوا إلهامًا - بالمعنى الحرفى للكلمة - من خلال تعامله مع العادات السبع. وهو يعبر عن هذا أفضل تعبير فيقول:

"قبل بضعة أعوام كنت معرضًا لاحتمال خسارة تبلغ قيمتها ٢٥٠ ألف دولار شهريًا، وكانت أكبر معركة في حياتي المهنية عندما أعلن أكبر عملائي عن خطة شاملة في شركته لتقليل تكاليف خدمات معالجة الوثائق في مكاتب شركته المنتشرة في أربع عشرة ولاية أمريكية.

وكان تعاملنا مع ذلك العميل يمثل ٢٠٪ من إجمالي دخول إدارتنا، وكانت الشركات المنافسة ترغب بشدة في كسب ذلك العميل؛ لذلك عندما أعلن أن شركته ستقبل عطاءات للتوريد، اشتعلت حرب تنافسية شرسة، حيث عرضت الشركات المنافسة تقليل أسعار ماكينات التصوير وخدمات المستندات. كانت منتجاتنا في الطرف الأعلى للسعر في السوق، ولم نكن نستطيع المنافسة في تلك البيئة؛ لذلك قضيت شهورًا في اجتماعات مع التنفيذيين في تلك الشركة محاولاً - دون جدوى - إقناعهم بالتركيز على بناء شراكة عالية الجودة لخدمة احتياجاتهم طويلة الأمد بدلًا من مجرد التركيز على تقليل التكاليف على المدى القصير. ومع ذلك، فقد كان من الصعب إقناعهم بأنني مهتم بتحقيق احتياجات شركتهم كما أنا مهتم بتحقيق احتياجات شركتي.

حاولت على مدار شهور أن أوصل لهم هذه الفكرة ولكن دون نجاح. وأثناء مراجعتي لكتاب العادات السبع ذات يوم، خطرت ببالي فكرة: "ماذا لو طبقت العادات السبع على مؤسستين بدلًا من تطبيقها على شخص واحد؟". وكانت تلك اللحظة لحظة كشف، وإلهام. وعندما حكيت ذلك لزملائي في شركة زيروكس لم يفهموا ما كنت أتحدث عنه، حيث كانوا خائفين للغاية من أن يكون ما أتحدث عنه غير واقعي، ولكن هذه الفكرة أثبتت كفاءة جيدة جدًا.

وقد واتتني تلك الفكرة الملهمة أثناء إعدادي لعرض تقديمي مهم على مدار ساعتين أمام كبار التنفيذيين لتلك الشركة التي كنا معرضين لخطورة فقدهم كزبائن. وكان من المقرر أن يحضر العرض التقديمي أكثر من عشرين فردًا منهم، وسيشارك الكثيرون غيرهم عبر الهاتف. تجاهلت إستراتيجيتي الأصلية للاجتماع الكبير، وأعدت صياغة العرض التقديمي بالكامل حول مبادئ الكفاءة تلك.

بدأت الاجتماع بسؤال الحضور عن عدد من قرأ كتاب العادات السبع منهم أو سمع عنه، فكانت نسبة من يعرفون الكتاب من ٥٠ - ٧٠٪، فسهّل هذا الأمور. وبعد ذلك سألتهم: "وماذا لو جمعت شركتانا هذه المصادر الرائعة معًا وطبقت هذه العادات على عمل كل منها؟ ماذا لو وضعنا أسلحتنا، وكففنا عن الهجوم وتصيد الأخطاء، وتشاركنا في غاية واحدة وتبنينا هدفًا مشتركًا (العادة الثانية: ابدأ والغاية في ذهنك) يقوم على المصلحة المتبادلة (العادة الرابعة: تفكير مكسب/ مكسب)؟ ماذا لو بحثنا عن شريك محترم يساعدنا إستراتيجيًا وإجرائيًا على تغيير عمل كل منا للأفضل بدلًا من البحث عن أقل تكلفة للتوريدات؟".

تحدثت لمدة ساعتين، وطبقت كل عادة من العادات السبع على مؤسسات تعمل بصورة إستراتيجية. لقد كنت أحاول على مدار شهور أن أوصل لهم نفس هذه الفكرة، ولكنني الآن لدي إطار عمل. لقد كنت أطلب منهم أن يغامروا مغامرة كبرى ويثقوا في مُورد واحد، وهو ما كان يمثل خروجًا شاذًا عن الطريقة التي كانوا ينظرون من خلالها دائمًا لهذه العلاقات، حيث كانوا ينظرون إلى المُورد على أنه وحش كاسر، وكنت أحاول إعادة تشكيل ذلك التصور. كنت أريد أن تحل الثقة محل الشك، فقلت لهم إنهم إما أن يواصلوا القتال مع مورديهم أو أن يقرروا إمكانية استفادة الطرفين دون استغلال طرف للطرف الآخر. وكان هذا الأسلوب الذي أقترحه راديكاليًا بالنسبة لي من حيث طرحه، وبالنسبة لهم

من حيث قبوله، ولكن شركتنا كانت تدفعنا لنكون أكثر ابتكارًا، ونعمل على زيادة الثقة مع عملائنا بأن نجد طرقًا لتحسين عملهم أثناء تنمية علاقاتنا بهم.

وفي نهاية الاجتماع، قال المندوب الأعلى مستوى منهم إن العرض الذى أقدمه جذاب جدًا ومثير وفكرة كبيرة، ولكنه أضاف أن فكرة إبرام تعاقد قائم على الثقة والمصلحة المتبادلة هو شيء لم يسبق لهم أن فعلوه. أستطيع القول إنهم قد استوعبوا الفكرة، ورأوها جذابة، ولكنه كان يقول إنهم لم يسبق لهم أن فعلوا أى شيء مثل هذا من قبل، وأن الفكرة قد لا تكون عملية على المستوى الواقعي.

وبعد ذلك عرفت أن فكرة تكوين حلفاء إستراتيجيين (العادة السادسة: التكاتف) كانت موضع نقاش على المستويات العليا في تلك الشركة، ولكنهم لم يجدوا طريقة لإنجاح هذه الفكرة، فجاءت العادات السبع التى قدمتها في عرضي التقديمى لتوضح لهم كيفية التطبيق العملى لتلك الفكرة. إن الالتزام بالمبادئ يمكنك من اكتشاف طريقة فعل أشياء لم يسبق لك أن فعلتها.

وبعد شهرين من ذلك الاجتماع، وضعت تلك الشركة مناقصة لشراء ماكينات تصوير، وأعمال خدمة وثائق وأوراق مصحوبة بستة عشر سؤالًا لشركتنا والشركات المنافسة كان السؤال الأول منها: "ما تعريفكم للعلاقة التى يفوز طرفاها؟"، ودار نصف الأسئلة الباقية على الأقل حول الأشياء التى تحدثتُ عنها في ذلك الاجتماع. وطرحوا أيضًا أسئلة مثل: "ما مدى التزام الإدارة العليا لشركتكم بعلاقتها بشركتنا؟". وعندما رأينا الأسئلة التى يريدون الإجابة عنها، شعرنا بأننا نحن من وضع هذه الأسئلة، فأصبح الموضوع شرحًا تفصيليًا للأشياء التى كنا قد رتبناها أثناء إعداد عرضنا التقديمي.

وفي النهاية، لم تكن شركتنا ذات السعر الأقل في تلك المناقصة، ولم نكن مثل باقى المنافسين من حيث تقديم وعود كبيرة بشأن العرض الدقيق لما سيوفره لهم عرضنا في تكاليفهم. لقد قدمتُ وعدًا واحدًا جريئًا، ومن المؤكد أنه استحوذ على انتباههم.

عندما شعرنا بأن التنفيذيين في تلك الشركة كانوا يجدون صعوبة في التخلص من عدم الثقة في الموردين بوجه عام، فقد قررت فعل شيء دراماتيكى للفوز بثقتهم. كان يبدو أنهم يخشون أننا نخفى عنهم شيئًا؛ لأن العرض الذى نقدمه يبدو جيدًا جدًا لدرجة يصعب تصديقها؛ لذلك عرضت عليهم إطلاعهم على دفاترنا، وقلت لهم إننى سأريهم الرواتب التى ندفعها للعاملين لدينا المكلفين بالتعاقد معهم، وهوامش ربحيتنا في التعامل معهم.

كان لابد لى من الحصول على موافقة المستويات الإدارية العليا بشركة زيروكس، ولكننى طلبت تلك الموافقة لاعتقادى أن فتح دفاترنا أمام الشركة العميلة سيثبت مصداقيتنا. وأعتقد أن هذا كان اختبارًا كبيرًا لمعرفة مدى جدية شركتنا في السماح للعاملين الميدانيين بها بأن يتصرفوا كمبادرى أعمال. كان يُفترض أن أكون أكثر قلقًا، ولكننى كنت أشعر بالثقة في استخدامى هذه المبادئ كأساس لأسلوبى في العمل. كنت أشعر بأن الصفقة إما أن تكون مكسبًا للجميع أو لا تكون (العادة الرابعة: تفكير مكسب/ مكسب)، وكنت أرى أنه لو لم يفهم أحد في الشركة هذا الأسلوب أو لو ظنوا أننى ينبغى أن أبتعد، فإننى لن أنتمى للشركة. وكان هذا الأسلوب جريئًا جدًا ومرتفع المخاطر، ولكنه ساعدنا على أن نميز أنفسنا في المنافسة.

وقد أدى هذا الأسلوب أيضًا إلى إتمام الصفقة التى أدت إلى تحالف بعيد المدى مفيد للطرفين - وهى الصفقة التى أصبحت تمثل نموذجًا لعمل شركتنا، بل إننى بعد عقد تلك الصفقة استخدمت

نفس هذا الأسلوب لتوقيع ثلاثة عقود كبرى جديدة. وقد أسهمت هذه الحملات الناجحة فى فوزى بجائزة رئيس شركة زيروكس عام ١٩٩٤؛ وهى جائزة لا تمنح إلا لخمسة وعشرين موظفًا من بين موظفى الشركة البالغ عددهم تسعين ألفًا عبر العالم سنويًا".

ما فعله "مارك" صاحب القصة السابقة مثال على أداء العمل وفقًا للمبادئ والعلاقات القائمة على الثقة. وكانت إستراتيجية التغيير لدينا تقوم على مراجعة الافتراضات القائمة، وإيجاد أساليب جديدة مثل أسلوب "مارك" فى تجديد التعاقد مع العملاء الكبار. وكان هذا المثال أيضًا مثالاً رائعًا على المبادرة، وبدء العمل وفى الذهن غايته، والتعاون الإبداعى، وفعل كل الأشياء التى تشجع العادات السبع على فعلها.

وأنا لا أريد هنا أن أبدو مبالغة فى التفاؤل؛ لذلك دعنى أضف شيئًا. نظرًا لأننى كنت محفزة التغيير فى شركة زيروكس، فقد تحملت انتقادات من أنحاء الشركة بالكامل، وهذا شىء متوقع لمن تتضمن متطلبات وظيفته التغيير.

طُلب منى فى مرحلة مبكرة من عملى بهذه الوظيفة أن أغادر اجتماعًا كنت رتبت له؛ لأن بعض كبار التنفيذيين ممن سيحضرون الاجتماع لا يرتاحون لوجودى، فكدت أنسحب من عملى فى هذا الوقت. ومع ذلك فبعد عام تقريبًا طُلبت لحضور اجتماع آخر، وطُلب منى أن أكون فى مقدمة غرفة الاجتماع أمام معظم كبار التنفيذيين فى الشركة، حيث اعتذر لى أحد نواب رئيس الشركة ممن كانوا ينتقدون سياسة التغيير التى أتبعها، وقال: "لقد كنتِ محقة دائمًا ولم أكن أنا كذلك". بعد أكثر من عام من الصدامات مع البنى القديمة للشركة، كانت هذه اللحظة مريحة جدًا بالنسبة لى، وجعلت لكل ما فعلته قيمة.

وفى عام ١٩٩٣، ارتفع مستوى رضا العاملين بالشركة إلى ٦٣٪، وفى نهاية عام ١٩٩٧ ارتفع إلى أكثر من ٨٠٪. أما من خارج الشركة، فقد اعتبرت لجنة جائزة مالكولم بالدريدج القومية للجودة أن إستراتيجية التغيير فى شركتنا هى عامل شركة زيروكس للخدمة المتميزة عام ١٩٩٧.

أصبح "توم دولان" الرئيس التنفيذى لشركة زيروكس مدافعًا قويًا عن هذه العملية بكاملها، حيث لخص جهودنا أفضل تلخيص عندما قال: "لقد أصبحت هذه المبادئ أسلوبًا لخلق بيئة تقوى وتفوض العاملين بالشركة المتعاملين مع العملاء، والمبادرة أمر مهم جدًا بالنسبة لهؤلاء العاملين. ينبغى أن يكون للعاملين معنا سلطة، وأن يفعلوا ما يشعرون بأنه جيد للعميل. والعادات السبع تساعدنا على تحديد ما هو مهم بالنسبة لنا وتحديد الطبيعة التى نريد أن نكون بها؛ لأنها طريقة لإثراء الشخص بكامله. وأعتقد أن الناس يحتاجون للشعور بالرضا عن أنفسهم قبل أن يستطيعوا الشعور بالرضا عما يفعلونه فى أعمالهم يوميًا. والمبادئ تساعد الناس على إحداث توازن فى حياتهم، وهو ما يؤثر تأثيرًا قويًا على التفاعلات اليومية بين الموظفين".

وكان هدفى هو أن أوجد فى الشركة مجتمعًا من الباحثين والمتعلمين الذين يتمتعون بالجرأة على الابتكار والمخاطرة فى البحث عن حلول للمشاكل التى تواجههم فى العمل. وقد نجحت هذه الطريقة أيًّا كان معيار القياس المستخدم.



لاحظتُ من خلال خبرتى أن الكثيرين من إخصائيى الموارد البشرية قد كفوا عن تحفيز التغيير الحقيقى مثلما كانت "كريس" تفعل فى القصة السابقة؛ وذلك لأن المعايير الثقافية وتوقعات الإدارة المباشرة قد سيطرت عليهم بصورة تدريجية، فعادوا إلى عمل خدمات شئون العاملين. لابد أن يشعر الناس بما يكفى من أمان داخلى قبل أن يتميزوا بالجرأة، وإذا افتقروا لهذا الأمان الداخلى فإنهم عادة ما يحاولون الحصول عليه من مصادر خارجية، فيؤقلمون أنفسهم مع المعايير القائمة بالفعل. ولذلك فرغم شعورهم بأنهم مقبولون وأن عملهم مقبول، فإنهم يكفون عن تحفيز التغيير.

إن تغيير الثقافة يتطلب وعيًا بعدم قدرتنا على تغييرها، وأن كل ما نستطيع فعله هو أن نُفعِّل مجموعة من المبادئ، وأن نجعل الناس والمبادئ تتفاعل معًا، وأن نواصل الإيمان بالنتيجة. ولابد للمبادئ أيضًا أن تكون جيدة بالنسبة للسوق والعميل والعاملين بالشركة. وفى الآونة الأخيرة، تركت "كريس" - صاحبة القصة السابقة - العمل بشركة زيروكس، وأسست شركة خاصة تقدم الاستشارات فى التغيير المؤسسى للشركات. يا له من إسهام قوى ستظل تقدمه الآن بالتأكيد - بعد أن أصبحت تتعامل مع الكثير من الشركات!

"جاك ليتل": الرئيس والرئيس التنفيذى لشركة شل النفطية

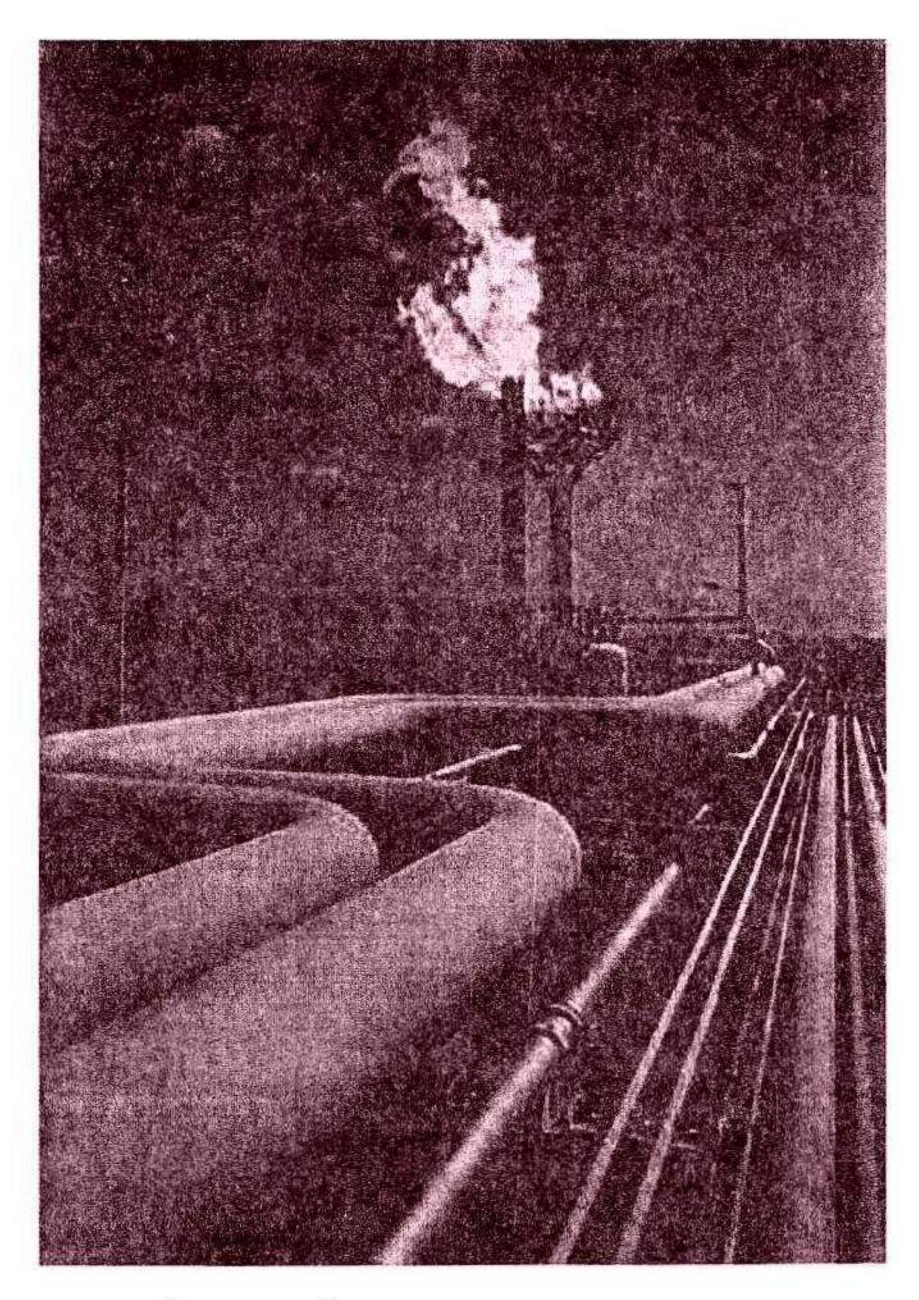
لاحظ أثناء قراءتك للقصة التالية لإعادة اختراع الشركة والتحول الكامل فى ثقافتها من الداخل للخارج طبيعة الصراع الذى كان على رئيس الشركة أن يتعامل معه شخصيًا - وهو الخروج من مناطق الشعور بالراحة، وتحمل مخاطرات جديدة، وتغيير الأنماط الراسخة المتجذرة. ستشعر أثناء قراءتك للقصة بتواضع هذا القائد وشجاعته، وستشعر أيضًا بالعملية الدموية الصعبة التى مر بها.

فى منتصف الثمانينات من القرن الماضى، انتهت الطفرة النفطية بصورة مفاجئة على خلاف معظم التوقعات، فأصيبت شركات النفط الكبرى باضطراب مؤسسى على مدار عقد كامل. لقد كان النفط الخام الذى يباع البرميل منه بمبلغ ٢٥ - ٣٠ دولارًا عام ١٩٨٣ قد حقق أرباحًا سنوية فى حدود المليار دولار بالنسبة لشركات النفط الكبرى، ثم انخفض سعر البرميل إلى ١٥ دولارًا عام ١٩٨٨، وأصبح سعر النفط يراوح فى منطقة الأسعار المتدنية منذ ذلك الوقت.

وكانت شركة شل قد عينت موظفين بصورة مذهلة على توقع وصول سعر برميل النفط إلى ١٠٠ دولار عام ١٩٩٧. وعندما انخفض السعر، بدأت شركة شل وغيرها من شركات النفط الكبرى فى تسريح أعداد هائلة من العاملين بها، واكتشفت معظم الشركات أن هناك خيارين اثنين، فإما أن تخرج من السوق، أو أن تجتهد لإيجاد طريقة لمواصلة العمل فى بيئة جديدة مختلفة تمامًا.

فى ذلك الوقت كنتُ رئيس شركة شل للاستكشافات والإنتاج. اعتقدت فى البداية أننا بحاجة لتغيير بنية الشركة كرد فعل على تدنى الأسعار، فى حين أن ما كنا نحتاج إليه فعلًا هو إجراء بعض التغييرات الأساسية فى أنماط سلوكياتنا الشخصية والمؤسسية، حيث كانت توجه عملنا قيم ثقافية غير مناسبة للظروف. كانت الأمور قاتمة جدًا، فبعد عدة سنوات من تقليل حجم الشركة لم نحقق أى تحسن، حيث لم تكن بنية السعر جيدة، وكنا نعانى من مشكلة انهيار الروح المعنوية للموظفين، حيث كانوا يعتبرون أننا نتخلى عن مستقبلنا بتقليلنا كل تلك الوظائف. وكان العاملون بالاستكشاف - وهم مفكرون على المدى البعيد بحكم طبيعتهم - مستائين جدًا، ويعتقدون أننا نبالغ فى ردود أفعالنا تجاه ظاهرة قصيرة الأمد.

وكان فريق القيادة فى الشركة واقعًا تحت الكثير من الضغوط، حيث جربنا الكثير من الأشياء على المدى القصير، ولم يبد أنها حققت أية مساعدة. وكنت أرى أننا لم نواجه المشكلة الأساسية. كانت الشركة تتسم بهرمية السلطة والبيروقراطية وضعف المرونة، وكنا كمن يستخدم اللصقات الطبية على جروح كانت تحتاج إلى عاصبة لوقف النزف، أو عدة مئات من الغرز على الأقل؛ لذلك فقد أدى هذا إلى عملية التحويل الكامل التى اتبعناها.



لم تكن لدينا خريطة طريق، ولكننى عينت "دينى تايلور" مديرًا للتطوير المستمر ليساعدنى على علاج المشاكل الأساسية، وطلبت منه دراسة ما تفعله الشركات الأخرى لتعيد هيكلة نفسها؛ وأن يأخذ أية دورة تدريبية، أو يحضر أى مؤتمر لازم ليتعرف على ما يحدث، ثم يعد تقريرًا به. عاد الكثيرون من أفراد فريقنا الإدارى من أحد المؤتمرات وهم على قناعة بأن العادات السبع قد تساعدنا على وضع الأساس لبناء التغيير.

فى ذلك الوقت، قال لى "دينى": "إذا كنت تريد تغيير ثقافة الشركة والبيئة التى تعمل فيها، فعليك أن تغير العاملين بالشركة من داخلهم أولا". وكان هذا هو ما حاولناه، حيث كانت العادات

السبع تناسبنى أنا شخصيًّا، وكنت على يقين من أنها تناسب باقى أفراد فريقنا القيادى. أدركت أن هناك أشياء لابد أن أغيرها فى علاقتى مع العاملين معى فى فريقى القيادى، وموظفىَّ، وعائلتى.. أشياء شخصية جدًّا. وكان هذا صعبًا بالنسبة لى؛ لأننى لست ممن يحبون الحديث فى الأمور الشخصية، ولكننى عرفت كيف أتعامل مع هذا، أو كيف أتعامل معه بصورة مريحة – على الأقل.

كانت شركتنا تتميز بالمحافظة الشديدة، حيث لم نكن نتحدث فى الشركة بانفتاح عن مشاعرنا تجاه الناس، أو تجاه بعضنا بعضنًا، أو عن عائلاتنا، فلم يكن هذا من المكونات الطبيعية للشركة. ولكننا بدأنا نتحرر من ذلك الأسلوب المحافظ، حيث أصبحتُ أكثر استعدادًا لمشاركة الناس فى عملية اتخاذ القرار، وتفويض المزيد من المهام والسلطات لمرؤوسىَّ، فأوصلت لهم بهذا أننى أريد بناء شركة من نوع جديد. وعندما بدأنا فى تقديم العادات السبع فى الشركة، كانت هذه هى المرة الأولى التى يشعر فيها العاملون بالشركة – بطريقة أو بأخرى – بأن الشركة تهتم بما يشعرون به، أو بأن للاعتبارات العائلية أهمية للشركة، فبدأ الموظفون يضعون صورًا لأفراد عائلاتهم على طاولات مكاتبهم للمرة الأولى.

ورغم هذا، لم تتحسن الأمور تمامًا فى الشركة، وبدأ البعض يشك فى أهمية اتباعنا هذا "الأسلوب الناعم" فى حين أن الشركة كانت فى أزمة. ومع ذلك، فقد كنت أعتقد أنه من الضرورى للغاية أن نتعامل مع تغيير ما بداخلنا قبل أن نستطيع التعامل مع المشاكل الكبرى فى الشركة، بل إننى لم أكن أرى فارقًا بين "الأسلوب الناعم" والواقع الصعب للشركة.

قمنا بتفويض الكثير من السلطات فى الشركة، وبدأنا نبنى ثقافة الثقة، واستغنينا عن المستويات الزائدة فى الشركة، وأوصلنا السلطة والتفويض لمستويات أدنى على السلم الوظيفى، ومع ذلك فقد ظل شىء ما مفقودًا.

كان من بين الأشياء التى أدركتها أثناء تنفيذ هذه التغييرات الداخلية أننى كنت كقائد قد بنيت "آلة لتقليل المخاطر" تعمل بصورة جيدة. لقد كانت بالشركة مستويات إدارية متعددة سهلت علىَّ عملى، ولكنها أيضًا جعلت من الصعب وصول الأفكار الجديدة لقيادة الشركة.

كنت أترأس شركة قوية بها أربعة نواب للرئيس، وستة عشر مديرًا عامًا فى ذلك الوقت. وكان بين مستوى المهندسين الميدانيين وبينى شىء يهدم ما كنا نحاول بناءه؛ وهو ذلك النظام الإدارى القوى القائم على السيطرة المركزية، فأدركت أن هذا هو الموضع الذى لابد أن تبدأ فيه تضحيتى الشخصية.

كان علىَّ أن أتخلص من شىء جيد حتى أحصل على شىء أفضل. كان علىَّ أن أقلل تلك الطبقة من الموظفين الجيدين جدًّا الذين يحرصون على ألا يصل إلىَّ أى عرض يحتاج لموافقتى قبل أن يستوفوه بحثًا وتدقيقًا، وأن يقللوا احتماليات المخاطرة فيه قدر الإمكان. ورغم ذلك، فقد كانت تلك الطبقة أيضًا تهدم ما كنا نحاول بناءه؛ لذلك بدأنا دراسة مدتها ستة أشهر لتحديد كيفية تغيير المؤسسة من قمتها. ومع ذلك – وكما لك أن تتوقع – فقد أوصت اقتراحات الدراسة

بالقليل من التغير هنا أو هناك، وحرصت على أن يظل كل فرد فى نفس مكانه. فكرت فى هذه التوصيات لمدة يوم ثم عدت إلى شىء تعلمته فى العادات السبع، وهو: "*إذا أردت أن تُحدث تغييرًا بسيطًا تدريجيًا حذرًا ومنهجيًا، فعليك أن تغير التوجه والسلوك. أما إذا أردت أن تُحدث تغييرًا كميًا كبيرًا، أو تغييرًا ثوريًا، فعليك أن تغير نموذجك، أو إطارك المرجعى*".

فى البداية، كنت آمل أن يرى مرؤوسىَّ المباشرون نفس رؤيتى دون أن أوضحها لهم، وكنت أريدهم أن يتوصلوا لطريقة لتقليل الطبقات الإدارية التى تؤثر سلبًا على الشركة، ولكنهم لم يكونوا كذلك. لذلك عقدت اجتماعًا مع كل التنفيذيين الكبار فى الشركة أعلنت لهم فيه أننى سأقلل فى كل المناصب التابعة لهم، فاستحوذ ما قلته على انتباههم.

قلت لهم إن قطار التغيير بدأ يتحرك مغادرًا المحطة، وإن بعضهم على متن هذا القطار بالفعل، وبعضهم يسير بجوار القطار، بحيث يستطيع الصعود على متنه، وبعضهم يهرول خلف القطار محاولًا اللحاق به، وبعضهم ربما لن يستطيع اللحاق بالقطار - وهذا لا بأس به. وقلت إننى سأعمل معهم، وسنحاول أن نجعل كلًا منهم يستقل القطار، ولكن القطار سيغادر المحطة فى النهاية وإما أن يلحقوا به أو يتخلفوا عنه.

وأوضحت لهم أنهم سيحصلون على فرصة جيدة لإحداث التغيير، ولكن من يرفضون هذا التغيير أو لا يستطيعونه سيتخلفون عن الركب. ذات مرة اضطررت لأن أفصل تنفيذيًا كبيرًا من العمل، ولم يكن هذا القرار مريحًا لى، حيث كان يعمل معنا منذ عدة سنوات، ولكن كان لابد من اتخاذ هذا القرار. هذا هو الجزء الأصعب، ولكن لابد من فعله حتى تتجنب الشركة الارتباك والصراع. لابد أن أكون عادلًا مع الشركة ومع من يحاولون إحداث التغيير.

واصلت العمل بأسلوب رحيم مراعٍ بقدر ما أستطيع، حيث حاولت إيجاد مكان لكل فرد فى الشركة. وفى غضون شهور لم يعد لدى مرؤوسون مباشرون، متخلصًا بذلك من آلة تقليل المخاطر. شجعت العاملين على التفكير بمنطق المبادرة والإبداع، وبدأنا نستخدم التكنولوجيا وما لدينا من بحوث لنتعرف على الأعمال الجديدة للشركة. فى الماضى، لم يكن العاملون بالاستكشاف يتحدثون مع العاملين بالإنتاج، أو العكس، وكان لابد من تغيير هذا!. كان لابد أن نقلل التكاليف، ونطور التعاون الإبداعى؛ لذلك حطمنا الجدران، ونقلنا السلطة والمساءلة إلى الدرجات الوظيفية الأدنى، حيث يستطيع الناس الاستفادة من الفرص، وخلق مبادرات جديدة بصورة أسرع. أصبحت الشركة واحدة من شركات نفطية قليلة تحقق نموًا أثناء فترة تدنى أسعار النفط.

عندما بدأنا هذه الرحلة لم نقُل للعاملين بالشركة: "بيان: سنغير بنية الشركة"، بل كان هدفنا الأساسى تغيير ثقافة الشركة، و - نتيجة لذلك - إعادة تشكيل الشركة، بحيث تصبح أكثر توافقًا مع البيئة، وما تتصوره للمستقبل. لقد كان تقليلى لكل هذا العدد من العاملين معى مخاطرة كبرى، وكنت أشعر بقلق منه لأننى كنت أعرض نفسى للكثير من التغييرات دون وجود دعم العاملين معى الذى أصبحت أشعر بالراحة تجاهه. وفى نفس الوقت فقد ألغينا هذا

المستوى الأخير، حيث توجهتُ إلى قادة وحدات العمل، وقلت: "ليس لديَّ وقت للمشاركة فى مسيرة الأعمال اليومية، ولن أتصل بكم أو أتحدث معكم بشأن ما تفعلونه، فعملكم هو الإدارة وعملى هو التمويل، وأنا أتوقع منكم ألا تتصلوا بى إلا إذا كنتم بحاجة لمساعدة، وسوف أقوم بجولات من حين لآخر وأراجع معكم كيفية سير العمل. ولكننى أتوقع منكم أن تديروا هذا العمل وأن تجيدوا الأداء. وأنا هنا لمساعدتكم إذا اتصلتم بى، ولكننى لن أتدخل فى عملكم، فليس لديَّ الوقت لذلك".

أحب المديرون هذا الأسلوب رغم أننى كنت أراه ينطوى على مخاطرة، فلم أكن أعرف فعلًا كيف سيعمل كل ذلك، وبالتأكيد لم يكن لديَّ الدعم الكافى، وكل ما كنت أعرفه هو أننى بذلك أفعل الشيء الصحيح. لم يعد لدينا كل هؤلاء العاملين فى المكتب الرئيسى لمراجعة وإعادة مراجعة الأرقام الواردة لى. وقد حاولت أن أوجد تصورًا أفضل لفكرة مدير الفريق الذى يحظى كل فرد فيه بفرصة أن يستمع الآخرون لما يقوله. وكان هذا تغييرًا أساسيًا فى الطريقة التى كانت الشركة تدار بها.

لم نكن نستطيع فعل هذا عام ١٩٩١؛ لأن مستويات الثقة لم تكن مرتفعة بما يكفى، ولم نكن قد وصلنا للنضج الكافى فى التفكير بشأن كيفية العمل معًا فى فريق واعتماد كل منا على الآخر. وعلى مر الأعوام، تطور لدينا احترام لبعضنا بعضًا، وهو أمر لم يكن موجودًا فى الشركة من قبل، حيث كان الشك والغيرة هما السائدين.

وأعتقد أن الوضع حاليًا أفضل مما كان، ولا أريد أن أترك انطباعًا لديك بأن الأمور أصبحت مثالية، حيث لا يشعر الجميع بأنها كذلك. ومع هذا، فقد أصبح هناك الكثيرون ممن لديهم الاستعداد لمراجعة أنفسهم وغيرهم، والتحدث بصراحة، والمناظرة، وهى أمور لم تكن موجودة فى السابق. لقد أدرك العاملون أنهم يستطيعون مراجعتى، وذلك بعد أن تحدث معى شخصان منهم بصراحة دون أن أعاقبهما. وكان الشعور السائد من قبل أنه إذا أوصل أحد العاملين أخبارًا سيئة للإدارة، فسوف يفصل من العمل. وعندما لم يحدث هذا معى، أدرك العاملون أننا جادون فى تطوير ثقافة جديدة بداخل المؤسسة. أوضحنا لهم أنه لا بأس بأن يخاطروا أو يفشلوا - على ألا يكون الفشل بسبب التقصير، بل لمبررات مقبولة فى العمل. وهذا شيء لم نفعله من قبل. إننا نريد البناء، ونعرف أنه سيكون هناك بعض البدايات الخاطئة والطرق المسدودة على طريقنا فى تطوير أفكار جيدة لها مردود جيد.

ومنذ أجرينا تلك التغييرات، حققنا نجاحًا ملحوظًا، وأظن أنه ما كان هذا النجاح ليتحقق لو لم نبدأ من الداخل للخارج. إن النظر بالداخل أولًا، ثم الطلب من كبار التنفيذيين أن يغيروا أسلوبهم بالانتقال من التفكير فى الأفراد إلى التفكير فى الشركة قد أشعل شرارة هذا التغيير الناجح.

تُطور المؤسسات التى اتبعت أسلوبًا إداريًا سلطويًا قائمًا على السلطة الهرمية المتدرجة من القمة للقاع ثقافة يغلب عليها الاعتمادية المنهجية، حيث يعتاد العاملون بها على أسلوب من الخارج للداخل لإحداث التغيير والتطور، ويشعرون باليأس من هذه الأساليب وعدم المبالاة بها. وعندما يبدأ هؤلاء الناس فى تلقى التدريب الذى يركز على أسلوب من الداخل للخارج، يصبح توجههم: "هذا جيد، ولكن ليس هنا من يحتاج لهذا الأسلوب" . ومع ذلك فإذا كان المدير قدوة جيدة يحض على التواصل المنفتح، ويبنى الثقة، وإذا كانت قوى السوق نشطة، ومتغيرة، ومهددة، فإن الثقافة التى تبرز ستؤدى إلى تطوير تركيز خارجى على البقاء والتفوق فى ذلك السوق، ويظهر تدريجيًا شعور مشترك بالوجهة والهدف والقيم. وبذلك تزداد الثقة.

إذا أُدرجت مبادئ المسئولية، والمساءلة، وقبول المخاطرة، والمبادرة، والاعتمادية المتبادلة، والتأقلم فى ثقافة الشركة، وتم ترسيخها فى بُناها ونظمها، يتكون نوع من السلطة الأخلاقية حول هذه المبادئ فى الثقافة مما يزيد من تعميق الثقة وتقويتها. وكل هذا يصبح الأساس لتحرير القدرات الإنسانية الهائلة، وتتوافق هذه الشركة مع واقع السوق، ويظهر كل أنواع الطاقة الإبداعية، والموهبة، والقدرة على التصرف، والذكاء اللازم لفعل كل ما يؤدى لتحقيق النجاح فى ذلك الواقع.

إن المبادئ التى تحتويها العادات السبع يمكن تطبيقها على المستوى الإدارى ومستوى المؤسسة بنفس إمكانية تطبيقها على المستوى الشخصى ومستوى التعامل بين الأفراد. وهذه المبادئ شاملة عامة دائمة وواضحة بذاتها. كان " جاك ليتل" هو المِقود فى القصة السابقة. والمقود هو ذلك الجزء الصغير الذى يحرك الدفة الكبيرة التى تحول السفينة بكاملها. وعندما يكون لديك سفينة هائلة الحجم ثقيلة الحركة تغلب عليها البيروقراطية وتتحرك فى اتجاه بينما يتحرك الاتجاه المستقبلى للسوق فى اتجاه آخر، فإن المحرك الحكيم الشجاع الماهر لمقود الدفة يبدأ عملية تحويل شامل فى المسار. عادة ما يحتاج تحويل مسار السفن الكبرى فى المحيطات ساعةً من الزمن، وفى مقابل ذلك عادة ما يحتاج تحويل مسار الشركات الصناعية الكبرى عدة أعوام، ويعتمد طول فترة التحويل الشامل للشركة على قدر ما يشعر به العاملون به من ضرورة ملحة ومستوى الإشراك الحقيقى لهم فى عملية تحويل المسار.

عندما ضُرب ميناء بيرل هاربر أثناء الحرب العالمية الثانية، كان الأدميرال اليابانى "ياما موتو" حكيمًا عندما قال: "أعتقد أن كل ما فعلناه هو أننا أيقظنا عملاقًا نائمًا ومنحناه عزيمة قوية مرعبة" . فى ذلك الوقت أخضع معظم الأمريكيين مصالحهم الشخصية للصالح العام الأكبر، وكانت سرعة هذا التغيير مذهلة. عندما تتخلف الثقافة عن التغيير، فإن البقرات الذهبية فيها تكون قليلة جدًا، والبقرات الذهبية الوحيدة التى لا ينبغى ذبحها هى تلك المبادئ الثابتة التى تحكم كل التبعات والنتائج فى نهاية المطاف.

"مايكل باسيس"، رئيس كلية Olivet College

أثناء قراءتك القصة الرائعة التالية عن التغيير الشامل لإحدى الكليات، حاول أن تتصور ما كان يتمتع به رئيس تلك الكلية من ثقة داخلية وشجاعة. والأهم من هذا، لاحظ قدر ثقة هذا الرئيس فى الآخرين، واحترامه لهم ـ وهو احترام يكفى لتحمله القيام بعملية ماراثون عنيف لإشراك عميق وذى مغزى ومتعمق ومثير للتحدى مع مجلس أمناء الكلية، وأعضاء هيئة التدريس بها، وزملائه من الإداريين، والطلبة بالكلية. إن تجديد المبادئ فى القصة التالية يمثل منابع وتيار نهر عظيم.

ظن الكثيرون من أصدقائى أننى فقدت عقلى تمامًا لمجرد تفكيرى فى تولى رئاسة كلية أوليفيت التى كانت تعانى من مشاكل وأوشكت على الإفلاس فى ربيع عام ١٩٩٣، فقلت لهم إننى أبحث عن تحدٍّ، وقد وجدته.

تأسست كلية أوليفيت عام ١٨٤٤، وكانت تمثل كلية ثورية فى المناطق الريفية بجنوب ولاية ميتشيجان. وكانت الكلية واحدة من أولى مؤسسات التعليم العالى الأمريكية التى تفتح أبوابها للطلبة بغض النظر عن عرقهم أو جنسهم أو حالتهم الاجتماعية. وكانت رسالتها تقوم على أن تقدم لكل الطلبة "أدوات التطور العقلى والخلقى والروحى، وتعليمهم فن وعلم فعل الخير للآخرين".

ومع ذلك، فقد ضلت الكلية طريقها فى الفترة الأخيرة، حيث أصابها ما يصيب غيرها من الكليات الصغيرة خارج المناطق الحضرية من مشاكل ترتبط بضعف الكثافة السكانية، والتمويل، والجودة الأكاديمية، والصراعات الداخلية. وكان أداء الكلية سيئًا مع اقتراب عيدها المائة والخمسين فى عام ١٩٩٤، حيث كان معدل دوران هيئة التدريس بها حوالى ٤٠٪، وكانت معدلات توظيف الطلبة الدارسين بها ضعيفة، وكان الوقف المخصص لها ضعيفًا، وفقدت سمعتها الأكاديمية وسط كليات وجامعات الولايات المتحدة. وكان رئيسها الذى تولى رئاستها لفترة طويلة قد أدارها بأسلوب الإملاء، وقلت رواتب أعضاء هيئة التدريس، وضعف تقديرهم، وانخفضت معنوياتهم.

وقد وصل الاضطراب الداخلى فى الكلية إلى قمته فى ربيع عام ١٩٩٢ عندما تطور خلاف بسيط بين جماعة من الطلبة السود وزملائهم البيض إلى مشاجرة أكبر شارك فيها حوالى سبعين شخصًا. لم تكن بداية الخلاف طائفية، ولكنه تطور إلى صراع طائفى. لم يتم إلقاء القبض على أحد، ولم يصب فى المشاجرة إلا طالبان بإصابات بسيطة، ورغم ذلك فقد تلطخت سمعة الكلية لسوء تعاملها مع الحادث. وعندما رفض قادة الكلية الاستجابة للمشاعر المشروعة للطلبة السود بعد المشاجرة، انسحب الكثيرون منها.

وقد حدث كل هذا أثناء الجدل الدائر على مستوى الولايات المتحدة بشأن محاكمة "رودنى كينج"، حيث استخدم مراسلو الشبكات التليفزيونية والصحف الكبرى هذا الحادث لإثارة

قضية التوترات الطائفية بين البيض والسود فى الولايات الداخلية. لم يكن يلاحظ إلا القلائل من الناس أن تصريح نشأة كلية أوليفيت قد حض على تفهم الاختلاف العرقى وتوفير الفرص المتساوية للطلبة الأمريكيين.

وقد أدى الحادث والتغطية السلبية له من جانب تليفزيون س إن إن، وجريدة نيويورك تايمز، وغيرها من وسائل الإعلام الكبرى على المستوى القومى إلى انهيار كامل، حيث استقال رئيس الكلية تحت ضغوط، وشك الكثيرون من خريجى الكلية، وأعضاء المجتمع، وأعضاء هيئة التدريس بالكلية، وطلبتها فى قدرتها على البقاء.

وفى جهد من الكلية لمحاولة إعادة بناء نفسها، قام مجلس أمناء الكلية بالبحث عن رئيس جديد لها على المستوى القومى. وفى ذلك الوقت كنت نائب الرئيس التنفيذى ومدير جامعة أنتيوك يونيفرسيتى، حيث شاركت فى عملية إحياء ناجحة للجامعة. وعندما عرفت الموقف فى كلية أوليفيت اعتقدت أنه سيمنحنى فرصة عظيمة لممارسة ما تعلمته فى جامعة أنتيوك بشأن قيادة عملية التغيير الشامل.

كنت أدرك بالطبع أننى سأحتاج إلى الكثير من المساعدة، حيث كانت الكلية بحاجة لإحياء شعورها بالرؤية المشتركة (العادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك). وكان أول ما فعلته هو جمع أعضاء هيئة التدريس وإخبارهم بأنهم ستكون لديهم سلطة تحديد التوجه الأكاديمى الأساسى للكلية. وقدمت لهم معيارًا لتصميم التوجه وبعض الحدود التى لا يجوز تجاوزها، وطلبت منهم العمل. وكانت المعايير الستة التى وضعتها لإعداد جملة أكاديمية جديدة تتضمن:

- *أن تحصل هذه الجملة على إجماع أعضاء هيئة التدريس العاملين.*
- *أن تتوافق الجملة مع القيم الراسخة للكلية، والاحتياجات التعليمية التى تظهر نتيجة لاحتياجات المجتمع.*
- *أن تكون مستجيبة لأمور العدالة الاجتماعية والتنوع.*
- *أن تلتزم بمبادئ الممارسة الجيدة فى التعليم الجامعى قبل مرحلة الدراسات العليا.*
- *أن يتم تنفيذها من خلال نظام يتميز بكفاءة التكلفة.*
- *أن تثير الحماس والدعم بين الطلبة، والخريجين، والأصدقاء.*

ورغم هذه الإرشادات، كان هناك بعض الارتباك ومقاومة غير قليلة من أعضاء هيئة التدريس الذين اعتادوا اتباع التعليمات من الرئيس السابق. لقد كانوا يعتقدون أننى سأقدم لهم أوامر عسكرية، أو أوضح لهم ما يفعلونه بالتحديد، ولم يكونوا واثقين أن وظيفتهم هى تشكيل التوجه فى الكلية، ولكننى كنت أعتقد أنه من المهم أن يتطور لديهم شعور عميق بالملكية فى جهود الإحياء.

اعتقد البعض أننى سأحاول السيطرة على عملية الإحياء على أية حال، وتمنى آخرون أن أفعل هذا لأنهم لم يكونوا يثقون فى زملائهم. وعندما أخبرتهم بعدم وجود أجندة خفية لدىَّ، وأننا سنحمل معًا اقتراحاتهم لمجلس الأمناء، شعروا بالارتباك.

أصبح أعضاء هيئة التدريس الجدد يعرفون باسم (لجنة الرؤية) أو (اللجنة) عند الحديث غير الرسمى. وقد أدى هذا إلى تخبط بعضهم فى البداية، وعانوا من الحرية التى لم يعتادوها والمسئوليات التى أوكلتها إليهم، ولكن الأسلوب الجديد بدأ يترسخ ببطء.

وفى غضون ثلاثة أشهر، أعدت لجنة الرؤية فى الكلية جملة رسالة تتكون من صفحة واحدة، وكان عنوانها: "التعليم من أجل المسئولية الفردية والاجتماعية". وقد أصبحت هذه الرؤية الجديدة أساس جهود إحياء الكلية. ومن المثير أن أجزاء كاملة من جملة الرؤية أخذت من وثائق التأسيس الأصلية للكلية.

وعندما قدم أعضاء هيئة التدريس جملة الرؤية لمجلس أمناء الكلية حدث شىء مذهل، حيث وقف أعضاء مجلس الأمناء إعجابًا بجملة الرؤية بعد عرض اللجنة لها، وقدموها لأعضاء هيئة التدريس. وكانت تلك اللحظة واحدة من أكثر اللحظات المؤثرة التى عايشتها على مدار ثلاثين عامًا من العمل فى مؤسسات التعليم العالى. كانت لحظة محركة، وكان أعضاء هيئة التدريس مذهولين.

وقد منحنا هذا الإظهار للدعم زخمًا وقوة دفع، فكانت خطوتى التالية أن أطلب من أعضاء هيئة التدريس أن يعتمدوا على جملة الرؤية التى أعدوها للكلية لوضع جملة بما يعتقدون أن الطلبة ينبغى أن يتعلموه فى الكلية. وبعد عدة شهور، أحضروا لى قائمة بست عشرة "نتيجة تعليمية" تندرج تحت خمسة بنود تغطى مهارات التواصل والتفكير، ومهارات العمل التعاونى، والمسئولية الفردية والاجتماعية، والمهارات المطلوبة فى تخصصات الطلبة.

وبعد الموافقة على هذه الخطة، طلبت من أعضاء هيئة التدريس الخطوة التالية منطقيًا حيث طلبت منهم إعداد منهج دراسى جديد تمامًا وفقًا للرؤية الجديدة (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم). وقد سافر الأعضاء المكلفون بمهمة إعداد المنهج عبر أنحاء البلاد بحثًا عن برامج تعليمية حديثة، ثم عادوا وقدموا أربعة اقتراحات مختلفة جدًا تم تقديمها لأعضاء هيئة التدريس وإدارة الكلية فى اجتماع لمدة يومين عام ١٩٩٤.

وبعد اليوم الأول من العروض التقديمية، قام أعضاء هيئة التدريس باستطلاع آراء فلم يحصل أحد الاقتراحات الأربعة على أى صوت، وتوزعت كل الأصوات على البدائل الثلاثة الأخرى. وصل أعضاء هيئة التدريس إلى طريق مسدود. وفى ذلك المساء، استضفت كل المشاركين فى الاجتماع وأسرهم. كان يومًا جميلًا ولكن معظم الحضور كانوا قلقين بشأن أى الاقتراحات الثلاثة سيتم اختياره فى اليوم التالى.

وعندما شعرت بذلك التوتر، استدعيت مقدمى الاقتراحات المختلفة فى منزل رئيس الكلية لاجتماع غير رسمى. ولم أفعل أى شىء خلال الساعتين الأوليين من هذا الاجتماع إلا الاستماع

لهم يتجادلون ويتناظرون فى اقتراحاتهم. وفى النهاية، ذهبت إلى لوحة ورقية كانت قد أقيمت، وكتبت عليها كل نقاط الاتفاق التى وجدتها بين الاقتراحات الثلاثة (العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولًا، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون). وعندما كتبت هذه النقاط، سكت الجميع، حيث كان هناك الكثير من نقاط الاتفاق. عندما قدمت ملخصًا باستخدام الأفكار فى الاقتراحات المختلفة بدا الملخص متفقًا ومتناسبًا. وفجأة بدأ الجميع يتحدثون عن كيفية نجاح هذا الملخص (العادة السادسة: التكاتف).

وفى اليوم التالى، قدمنا اقتراحنا المكون من أفضل الأفكار فى الاقتراحات الأربعة الأساسية، فحصل على موافقة ٩٠٪ من أعضاء هيئة التدريس، وكانت تلك اللحظة رائعة.

وكان من بين الأشياء الصحيحة التى فعلتها وسط كل تلك العملية أننى وضعت مجموعة من المبادئ الأساسية التى تتعامل مع الكيفية التى ينبغى أن يشارك بها كل فرد زميله، بحيث لا يبدو الأمر كما لو كنت أملى عليهم هذه المبادئ، بل على أننى شكلتها فحسب. وفى وسط ما يمكن اعتباره عامًا من العمل، ألقيت محاضرة عن الفارق بين الجدل والحوار موضحًا أن الحوار أسلوب راقٍ جدًا للوصول إلى فهم وحل للمشاكل. وأوضحت أن الفارق الأساسى بين الحوار والجدل هو أن الناس فى الحوار يستمعون لبعضهم بغرض الفهم وليس بغرض البحث عن طرق لإقناع محدثيهم بوجهات نظرهم. كانت هذه هى طريقتى فى بناء فهم كلى عام فى ثقافة الكلية، وقد تقبلها العاملون فى الكلية وإداريوها بسرعة واستعداد، وأصبحت قوة كبيرة بداخل الكلية وطريقة لأداء العمل بداخلها.

وقد ساعدنا أيضًا على استعادة سمعة الكلية التى فقدتها كمؤسسة تعليمية، وأصبح إعداد الطلبة للعمل بكفاءة فى مجتمع يزداد التنوع فيه باطراد هدفًا تعليميًا واضحًا فى الكلية، وكان فى قلب المنهج التعليمى الجديد الذى صممه أعضاء هيئة التدريس "محفظة عملية تقييم" يدون فيها الطلبة تقارير تعرض أفضل عمل قاموا بأدائه. وكان الهدف من هذه التقارير إيجاد دليل ملموس على الكفاءة، حيث كان طلبة السنتين الثانية والنهائية يقدمون هذه التقارير لتُفحص، ولابد أن تحصل على موافقة لجنة المراجعة من أعضاء هيئة التدريس، بحيث يستطيع الطلبة استخدام هذه التقارير التى حصلت على تقدير الأساتذة عندما يتقدمون لوظائف بعد تخرجهم.

وربما كان أهم تغيير فى كل أنحاء الكلية هو التأكيد الواسع على المسئولية الفردية والاجتماعية؛ ففى ربيع عام ١٩٩٧ ألغت الكلية الدراسة، ودعت كل إدارييها وأعضاء هيئة التدريس بها وطلبتها إلى مناقشة على مدار يوم كامل لتحديد معنى أن يكون الفرد عضوًا مسئولًا فى المجتمع. وكانت المصادفة - رغم أنها مصادفة قد تثير السخرية - أن يوم ذلك الاجتماع قد وافق الذكرى الخامسة للحادث الطائفى الذى كان العامل المحفز لكل ذلك التغيير فى الكلية.

ونظرًا لأن حضور تلك المناقشة لم يكن إلزاميًا، فلم يحضره إلا من كانوا يريدون الحضور والإسهام. جلس أعضاء هيئة التدريس، والإداريون، والطلبة، وبعض أعضاء مجلس الأمناء إلى طاولات مستديرة صغيرة في جماعات مختلطة في الصالة الرياضية بالكلية، حيث كانت هناك مذكرات ورقية وأقلام رصاص لجلسات العصف الذهني، وكان على كل مجموعة أن تعمل معًا وتتوصل لأفضل الأفكار ثم تقدمها لباقي المجتمعين. ملأ معظم الحضور عددًا من المفكرات التي كانوا يحملونها بالأفكار، ثم بدأت تعرض هذه الأفكار على باقي الحضور فيتم تسجيلها على لوحة ورقية كبيرة. وكانت هذه اللوحات معلقة على جدران الصالة الرياضية. حيث طاف الجميع بعد ذلك على هذه اللوحات وأضافوا إليها بعض الأفكار الجديدة (العادة السادسة: التكاتف). وهنا تجلى مجتمع جامعي يشارك كل المهتمين به في وضع معايير السلوك، والمسئولية والانضباط فيه! وكم كانت دهشة الطلبة عندما وجدوا أنهم يمكنهم المشاركة في صياغة هذا؛ لذلك استجابوا بحماس وأضافوا طاقاتهم الفكرية الكبيرة.

وبعد الاجتماع تم رفع اللوحات الورقية الكبيرة بما أضيف إليها من أفكار لاحقة، وتعليقها في البهو الرئيسي للكلية حتى يراها كل أعضاء مجتمع الكلية - خاصة من لم يشاركوا في ذلك الاجتماع - ويضيفوا إليها أفكارهم.

وأصبحت مجموعة المبادئ التي نتجت عن ذلك الاجتماع وعن التعديلات العديدة اللاحقة عليها تعرف باسم (ميثاق كلية أوليفيت)، وهو الميثاق الذي يقدم لكل طالب في بداية التحاقه بالكلية، وقد أصبح بصورة من الصور دستورًا موجهًا للكلية ولكل من يدرسون أو يعملون بها. وبالإضافة إلى الجملة الجديدة للرؤية في الكلية، فقد تم نحت الميثاق على لوح من البرونز، ووضع في المدخل الرئيسي للمبنى الأساسي للحرم الجامعي.

وقد أصبحت مبادئ هذا الميثاق تشكل حاليًا معايير مجتمع الكلية التي يلتزم بها الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والموظفون، وأصبحت تمثل جزءًا من عمليات شئون العاملين بالكلية، وأصبح الجميع يرون أهمية الالتزام بهذه المعايير. لم يعد هذا الميثاق مجرد مجموعة جمل بلاغية نضعها في كتالوج الكلية أو ينحت على لوحة برونزية، بل أصبح له تطبيق إجرائي فعلي.

وحتى نتأكد من أن كل الطلبة الجدد يلتزمون بقيم ومبادئ الميثاق، فإننا نقيم حفلًا في بداية العام الدراسي يتم فيه تقديم الميثاق لممثلين للطلبة الجدد، وهو حفل رائع لإدراج الطلبة الجدد في مجتمع الكلية وفي كل ما نفعله بها، وهو أيضًا طريقة للحفاظ على حيوية وثيقة الميثاق.

ويستطيع كل مجتمع كلية أوليفيت، بدءًا من أعضاء هيئة التدريس، للموظفين، للطلبة أن يطبقوا الميثاق بصورة أكبر على المستوى الشخصي من خلال الفرص المتاحة للتدرب على العادات السبع. والأكثر من ذلك أن كل طالب يعد لنفسه جملة رسالة شخصية يوضح من خلالها رؤيته وأحلامه (العادة الثانية: ابدأ والغاية في ذهنك) في واحدة من أولى المحاضرات التي يتلقاها كل الطلبة الجدد، حيث يحددون في هذه الجملة المبادئ التي يريدون أن ترتكز

عليها خبراتهم فى الكلية وبقية حياتهم.

وفى عام ١٩٩٦، أصبحت كلية أوليفيت أول كلية على مستوى الولايات المتحدة تضع سجل خدمة المجتمع للطلبة المتقدمين لها أساسًا لبرامجها للمنح الدراسية. وتصل المنح الدراسية التى تقوم على المسئولية الاجتماعية إلى ما قيمته تصل إلى ستة آلاف دولار سنويًا فى الكلية، حيث تعتبر الكلية أن المنح الدراسية بها جزء مهم من جهدها العام لتشجيع الطلبة على تحمل المسئولية ليس على المستوى الشخصى فحسب، بل وتجاه مجتمعاتهم التى يعيشون ويعملون فيها أيضًا.



ومرة أخرى، كانت كلية أوليفيت محط الأنظار على مستوى الولايات المتحدة، وإن كان السبب فى هذه المرة هو تأكيدها على المسئولية الفردية والاجتماعية، حيث صنفها المجلس الأمريكى للتعليم، وجمعية الكليات والجامعات الأمريكية من بين ست وعشرين كلية وجامعة على مستوى الولايات المتحدة من حيث التزامها بالتعامل مع مشاكل التنوع ونجاحها فى عملية التحويل الشامل التى أحدثتها. وتم اختيار الكلية أيضًا على لوحة شرف مؤسسة جون تمبلتون للكليات الجامعية التى تبنى الشخصية. وقد تلقت الكلية على مدار الأعوام الثلاثة الأخيرة منحًا بحوالى ٨٦٠ ألف دولار من مجموعة متنوعة من المؤسسات، بالإضافة إلى متبرع لم يذكر اسمه. وفى الفترة الأخيرة كانت الكلية من بين خمس مؤسسات على مستوى الولايات المتحدة حصلت على منحة بمليون دولار من مشروع كيلوج القومى للتحول الشامل فى المؤسسات.

لقد صمدت كلية أوليفيت، ولكنها لا تزال تواجه تحديات كبيرة. ورغم الزيادة الكبيرة فى التبرعات للكلية وزيادة نسبة تسجيل الطلبة بها - والتى تتضمن تسجيلات لطلبة من الملونين - فلا تزال الكلية تعانى ديونًا كبيرة بسبب مشاكلها القديمة. وتعانى بنيتها التحتية من حالة صعبة، وتواجه منافسة حادة من كليات أخرى للعلوم الليبرالية فى جذب الطلبة، ولا يزال أمامها بعض المشاكل التى تحتاج للعلاج. ومع ذلك فإننى أعتقد أنها على الطريق الصحيح ليس للتعافى الكامل فحسب، بل ربما لتحقيق العظمة أيضًا.



لقد تعاملتُ شخصيًا مع "مايكل باسيس" فى عدة مناسبات منها إتاحته الفرصة لى للمحاضرة فى مجتمع كلية أوليفيت. وقد أذهلنى تمامًا حجم التحول الشامل الذى حدث فى الكلية، وعمق وقوة الإثارة عبر المؤسسة التعليمية بالكامل. إنها نموذج ملهم لعملية التحول المؤسسى والثقافى الكامل الذى يحدث من خلال عملية تتميز بالصبر وتحمل صعاب المشاركة القوية وسط كل أنواع العقبات الداخلية والخارجية.

عندما واجهت الكلية احتمالًا حقيقيًا بأن تُغلق، عادت إلى القيم والمبادئ التى تأسست عليها، وأعادت تأسيس نفسها من خلال خلق رؤية جديدة وأكثر عظمة لرسالتها. وقد تعلم أعضاء هيئة التدريس والإداريون فى الكلية هذه الرؤية الجديدة، وتأقلموا معها، والتزموا بها. وقد علمتُ أثناء إعدادنا لهذا الكتاب أن "مايكل باسيس" قد قبل تحديًا جديدًا بعمله مديرًا لكلية نيو كولدج بالحرم الجامعى لجامعة جنوب فلوريدا، ورئيسًا للحرم الجامعى هناك. وقد أخبرنى بأنه يتطلع لأن يطبق المهارات ووجهات النظر التى اكتسبها فى كلية أوليفيت على نطاق أوسع.

كثيرًا ما يكون رحيل قائد محورى تحويلى عن مؤسسة لا تزال وسط عملية تغيير حقيقى أمرًا مؤثرًا جدًا، ولكن "باسيس" قد قاد عملية أشرك فيها الجميع، وفوض الناس بالسلطة، وأدخل المبادئ إلى ثقافة الكلية؛ لذلك فقد استطاع تجنب الشرك الذى يقع فيه الكثيرون من القادة المتمثل فى خلق اعتمادية مؤسسية. لقد وظف قوة التعاون الإبداعى، وأنا على يقين من أن كلية أوليفيت ستواصل مسار نموها وتأثيرها - حتى فى غيابه. وهذه الكلية ليست نموذجًا فحسب، بل إنها تمتلك القدرة أيضًا على أن تكون كلية ناصحة وموجهة لغيرها من مؤسسات التعليم العالى فى كل أنحاء الولايات المتحدة.

"وود ديكنسون": الرئيس التنفيذي لشركة Dickinson Theatres

توضح هذه القصة التحول الشامل لشركة تقليدية قائمة على السيطرة والتحكم، وتضعف الثقة بين أفرادها إلى شركة تركز على المبادئ وتسودها ثقة مرتفعة وتواصل منفتح. ستلاحظ في القصة أن كل اللحظات الفارقة التي حققت أهم النتائج كانت لها علاقة بالانتصار على الصراعات الداخلية الخاصة. لاحظ كيف لم يقبل المشاركون في القصة باتباع الطريق الأقل وعورة، بل توقفوا، وأمعنوا التفكير، وواجهوا صراعاتهم الداخلية، وبذلوا المزيد من الجهد، وناضلوا لتنمية توجه إبداعي بدلًا من توجه حل المشاكل.

يقع مقر شركة ديكنسون ثياترز Dickinson Theatres بمدينة ميشن في ولاية كنساس، وقد أسسها جدي عام ١٩٢٠ قبل اختراع أول فيلم صور متحركة ناطق كامل الطول. وهي واحدة من أقدم سلاسل دور السينما في الولايات المتحدة. ومع ذلك، فعندما أصبحتُ الرئيس التنفيذي للشركة عام ١٩٩٢ كانت تواجهنا تحديات على كل جبهة تقريبًا بسبب سلاسل دور السينما الأكبر. تمتلك شركتنا أكثر من ٢٥٠ دار سينما في كنساس، وميزوري، وأوكلاهوما مما يجعلها شركة متوسطة الحجم في مجالنا؛ لذلك عانت مثل غيرها من شركات دور السينما من موجة بعد موجة من اتحاد شركات السينما وضمها لغيرها في تسعينيات القرن الماضي.

وحتى نستطيع المنافسة في هذه البيئة، كان علينا أن نكون أكثر استجابة وابتكارًا، وحتى نفعل هذا لا بد أن نغير أنفسنا من داخلنا. ولأننا كنا شركة عائلية، كان لا بد أن تكون بنية الشركة قائمة على هرمية السلطة، وكان نظامنا الإداري القائم على السيطرة والتحكم قد صعَّب على مديري دور السينما التابعة لنا أن يتعاملوا بسرعة مع التحديات المتفردة التي تواجههم. وكان بعض أكثر مشاكلنا حدة على مستوى دار السينما المنفردة، حيث كان مقر إدارة الشركة يملي على مديري دور السينما كيفية العمل دون أن تعرف الإدارة المركزية للشركة ما كان يحدث في كل دار سينما من الدور التي يديرها هؤلاء. وكان على كل مديري دور السينما أن يكونوا مبدعين للغاية حتى يستطيعوا التعامل مع النظام المفروض عليهم.

وكانت النتيجة ضعف الروح المعنوية بصورة دائمة، وتردي حالة البنى والنظم في الشركة وشيوع الازدواجية والنفاق. كانت اجتماعات الشركة لا تتجاوز خمس عشرة دقيقة لأنه لم يكن أحد يتحدث فيها مع أحد، وكانت بيئة العمل عدائية، ولكن الجميع كانوا يخشون من مناقشة المشاكل بصراحة.

حاولت أثناء أول ستة أشهر من قيادتي للشركة أن أفتح أبواب التواصل، وأُفعل برنامجًا لإدارة الجودة الشاملة، ولكنني شعرت بأن كل هذه الأمور في الإدارة تفتقر لشيء ما. لم أكن أعرف هذا الشيء بالتحديد، ولكن بعد فترة بدأت الأمور تتضح لي شخصيًّا.

بدأ حماسي للعمل يفتر، وكان هناك شيء مفقود في الحياة. كنت أظن أن هذه الفترة ينبغي أن تكون فترة مثيرة وممتعة في حياتي، ولكنها لم تكن كذلك. لقد كان التزامي تجاه عائلتي

وحياتى الزوجية قويًا جدًا، ولكن جانب العمل فى حياتى أصبح يستحوذ علىَّ بقوة، ويؤثر تأثيرًا سلبيًا على حياتى الزوجية وعلاقتى بأبنائى، وكنت أترك نفسى بدون توازن لأننى كنت على منحنى تعلم حاد أثناء محاولتى تغيير الشركة.

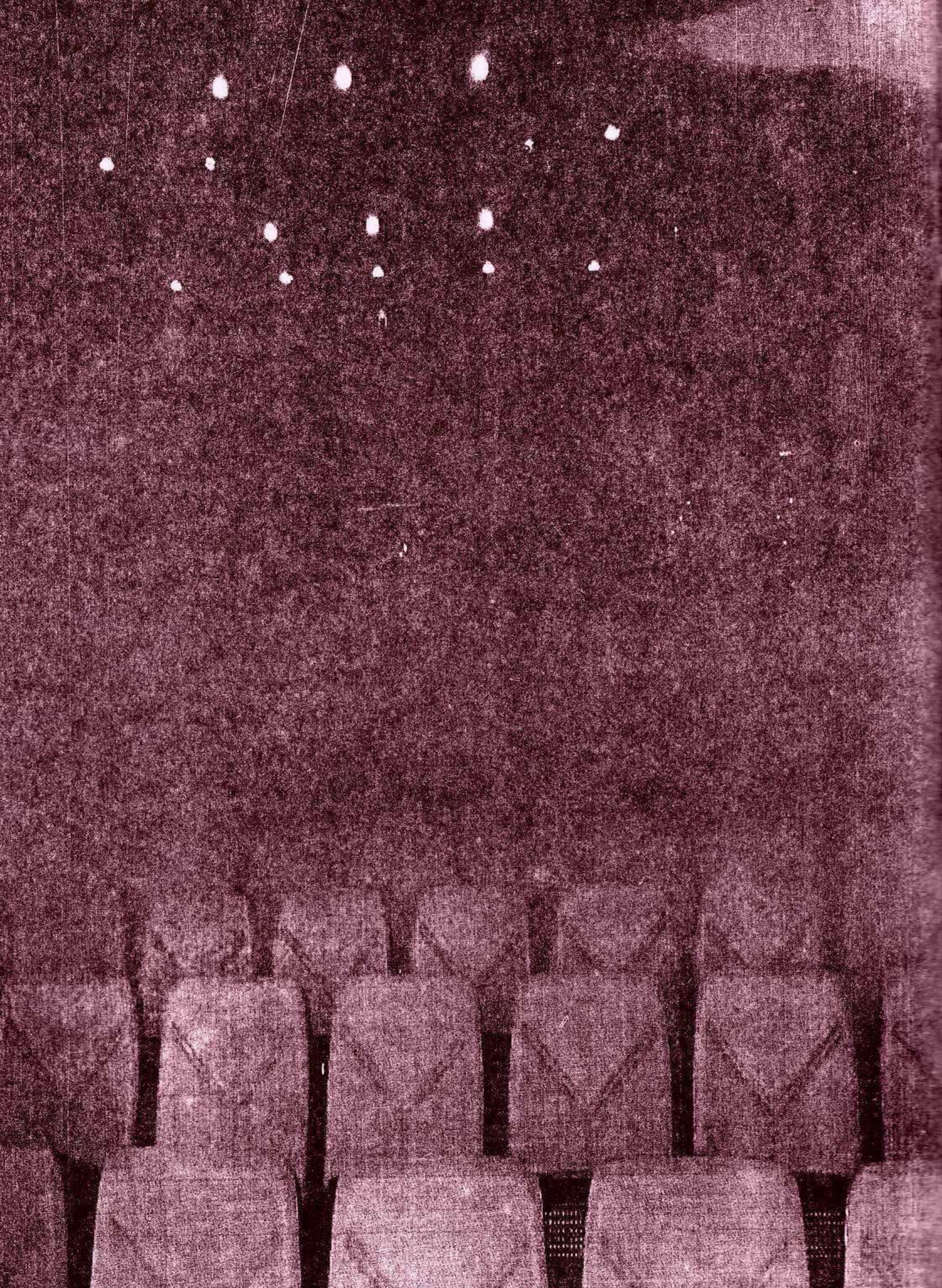
حاولنا فى البداية تفويض مديرى دور السينما باتخاذ المزيد من القرارات. ورغم أنهم كانوا يجتهدون إلا أنهم كانوا يتخذون الكثير من القرارات السيئة التى تكلفنا الكثير؛ لذلك كنا نضطر للتراجع وإعادة التفكير فى الطريقة التى نعمل بها. وقد وجدنا الحل عندما تدربنا على المبادئ السبعة. وكان الحل يكمن فى فكرة أن الثقة تنبع من المصداقية، وأن الفهم هو ما يجعل الإنسان ذا مصداقية. ألهمت هذه الفكرة الجميع، وساعدتنا على تحديد مشكلتنا الأساسية. إننا لا نستطيع تفويض الآخرين قبل أن نثق ببعضنا، وعندما بدأنا مناقشة هذه الحقيقة، حدث تغير كامل لنا.

أدى الأسلوب الإدارى الجديد فى الشركة إلى إحداث عدد من التحولات الشاملة المذهلة على المستوى الفردى، وحقق أيضًا الكثير من التطورات غير المعتادة والمفيدة فى الشركة. ومن الأمثلة البارزة على ذلك " آندى آرمسترونج". وكان "آندى" عنيدًا ويحب المواجهة؛ لذلك كان يشك فى كل شىء أثناء تدريبه على العادات السبع، ولكنه بعد التدريب أصبح شخصًا آخر، حيث أصبح أكثر المدافعين المتحمسين عن العادات السبع فى الشركة بالكامل، وتغيرت حياته بزاوية مائة وثمانين درجة.

وُضع "آندى" فى اختبار ميدانى مباشرة بعد ترقيته إلى منصب مدير عام لدار سينما بها ثمانى قاعات تمانى مشاكل فى ضواحى مدينة كنساس. وكانت بيئة العمل هناك عدائية، وكان الموظفون يعملون فى صورة أحزاب، حيث اضطروا مديرهم العام السابق للاستقالة من العمل. وجاء "آندى"، فوضع توقعات جديدة للعلاقة التى يكسب كل أطرافها، وأوضح لمن لم يقبلوا هذه التوقعات أن عليهم الرحيل. وفى غضون ثلاثين يومًا كان قد غير ثقافة ذلك الموقع.

طبق "آندى" العادة الخامسة (اسع من أجل الفهم أولًا، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون) أيضًا مع مشكلة منطقة مقلب دائم للقمامة خلف دار السينما التى يديرها. وكان وضع المنطقة سيئًا جدًا؛ لذلك كان مالك المنطقة يهدد دائمًا بأن يغرم شركتنا. ظن "آندى" أنه قد تعامل مع المشكلة، ولكن ذات يوم جاءنا خطاب به صورة لمنطقة القمامة فى حالة مزرية، ومذكرة توضح أن صاحب الأرض يغرمنا مبلغ مائة وخمسين دولارًا.

اتصل "آندى" بالسيدة التى كتبت ذلك الخطاب نيابة عن صاحب الأرض، وكان متضايقًا لأن الغرامة جعلت موقفه سيئًا أمام الإدارة العامة للشركة، ولكنه كان قد قرر أن يتحلى بالمبادرة والخروج من هذا الصراع بموقف يفوز كل أطرافه فعلًا. وبدلًا من أن ينتحل الأعذار، فقد قال لتلك السيدة إنه يتفهم الضغوط الواقعة عليها لحل هذه المشكلة، فأوضحت له أنه قد فعل الكثير لتحسين حالة دار السينما، ولكن منطقة القمامة لا تزال تمثل مشكلة، وعرضت عليه التنازل عن الغرامة لأنها - على حد قولها: "أعتقد أنك تعرف بالضبط شعورى تجاه هذه المشكلة".



أصبح "آندى" يقوم حاليًا بدور المسهل فى الشركة بصورة دائمة، ولم يعد مديرًا عامًّا. وقد ابتكرنا له هذا المنصب ليقوم بتدريب المديرين والمراهقين الذين يعملون بشركتنا، وكان هذا يمثل انتصارًا شخصيًّا كبيرًا بالنسبة له.

وقد ساعدتنى فكرة فهم الآخرين أولًا على المستويين الشخصى والمهنى عندما رفع مراهقان ضعيفا السمع قضية على شركتنا زعما فيها أن الشركة عجزت عن تلبية احتياجاتهما الخاصة. وهذا النوع من القضايا قد يؤثر تأثيرًا خطيرًا على أية شركة، خاصة إذا كانت شركة عائلية تفخر بأنها تلبى الاحتياجات والرغبات الخاصة لعملائها.

فى البداية، تعاملت مع القضية تعاملًا شخصيًّا؛ فشعرت بالغضب لأن شركتنا سباقة فى تلبية الاحتياجات الخاصة لعملائها.

وكان المراهقان ضعيفا السمع قد رغبا فى المجىء لدار سينما تابعة لنا لحضور عرض خاص لفيلم رائج، ووافقنا على أن نحضر لهم مترجمين للغة الإشارة. وكنا نظن أننا بذلنا أفضل جهد، ولكن المراهقين رفعا علينا قضية؛ لأنهما كانا يريدان أن ندفع أتعاب هؤلاء المترجمين. كان تعاملى مع الموقف قائمًا على رد الفعل فى البداية؛ فقد كنت أراه غير مبرر على الإطلاق، وشعرت بإحباط شديد؛ لأننا جهزنا دور السينما التابعة لنا بأجهزة مساعدة لضعاف السمع قبل أن تفكر أية دار سينما أخرى فى ذلك، وجهزناها بمقاعد للمعاقين قبل أن تطلب القوانين هذا. إننا نفعل الكثير من أجل عملائنا؛ لأننا نشعر بأن هذا هو ما ينبغى أن نفعله.

ومع ذلك، فقد قررت بعد بضعة أيام أن أكون مبادرًا لا متصرفًا بدافع من رد الفعل، فاستمعت وحاولت أن أفهم ما يحاول هذان المراهقان ضعيفا السمع توصيله لنا بشأن عملنا. حدثت الخبرة القائمة على التعاون الإبداعى بداخلى، فتلاشى الجزع والإحباط فجأة، وأدركت أن هذين المراهقين كانا يريدان ببساطة أن يخرجا ليشاهدا فيلمًا ويستمتعا بوقت جيد، وبذلك فلا بد أن يكون هناك حل. حدث لدىَّ ذلك التحول المذهل فى النموذج. استمعت إلى قلبى، وقلت لنفسى: "وفقًا للعادة الخامسة، فإنه يُفترض أن أرى هذا الموقف من وجهة النظر الأخرى؛ لذلك ينبغى أن أضع نفسى مكان هذين المراهقين ضعيفى السمع". وبعد أن فعلت هذا، تأكدت من أن هناك بديلًا ثالثًا غير الاستسلام لطلباتهما، أو الصراع معهما.

كنت أريد حلًّا يرضى الجميع؛ فبدأت أتحدث عن اللجوء لوسيط. ونظرًا لأن المحامين يغلب عليهم أن يتعاملوا مع الناس بقسوة وجفاء؛ فقد توصلت لفكرة إحضار شخص لمساعدتنا على التوصل لحل يرضى الطرفين.

وعندما حضر الوسيط، كان العداء يسوده الجو، وشعرنا بأن هذين الفتيين كانا يخيفاننا بقانون الأمريكيين ذوى الإعاقات، والذى ينص على المعاملة المتساوية لكل المواطنين. لقد كانا يشعران بأن بمقدورهما الذهاب للسينما مثل أى شخص سليم، وأن على دار السينما أن توفر لهم مترجمين للغة الإشارة بحكم القانون.

بدأ الوسيط وهو يتبع مقولة أفلاطون: "بداية الحكمة تعريف المصطلحات"، فطلب من طرفى النزاع تعريفًا محددًا بما يريدان تحقيقه، وأوضح أن الناس عندما يركزون على الوسيلة، فإن هذا يؤدى إلى التنافس، أما عندما يركزون على الغاية، فإنهم يتعاونون.

ثم طلب الوسيط من مندوبينا ومن المراهقين أن يكتبوا أهدافهم النهائية (العادة الثانية: ابدأ والغاية فى ذهنك)، وصاغها على لوحتين ورقيتين على الجدارين المقابلين من الغرفة وبعيدًا عن مرأى الطرفين، ثم عمل مع الطرفين للتوصل لتحديد أهدافهما النهائية.

وعندما أدار كل طرف لوحته باتجاه الطرف الآخر ليرى ما كتبه، كانت الأهداف النهائية للطرفين شبه متطابقة، حيث كان المراهقان ومندوبونا يريدون لكل رواد السينما الاستمتاع بمشاهدة الأفلام أثناء تناولهم الفشار والمياه الغازية مع دفع سعر معقول مقابل ذلك. وكان الاختلاف الجوهرى بينهما هو أن أصحاب دار السينما يريدون أيضًا تحقيق ربح معقول. وبعد مراجعة أهداف الجانبين، توجه الوسيط للمراهقين وسألهما إن كانا يوافقان على أن يحصل أصحاب دار السينما على ربح معقول، فقالا أجل مما جعل أهداف الطرفين متطابقة فعليًا. وعندما تم التأكد من أن كلا الطرفين يريد الشيء نفسه، تلاشى الضغط من الموقف.

وجد الطرفان نفسيهما فجأة متفقين، فوضعا معًا جملة رسالة تقول: "نريد وضع خطة عمل تسمح للجميع بتناول المياه الغازية والفشار والاستمتاع بمشاهدة الفيلم بسعر معقول للمتفرج، وبربح معقول لأصحاب السينما".

ثم بدأوا البحث عن طرق لتحقيق هذا الرسالة.

لقد حررنا كل تلك الطاقة التى كانت ستهدر فى الصراع على المشكلة، وركزنا على التوصل إلى حل. ولم يتفق الطرفان بصورة إعجازية فورًا، حيث ظلت بينهما نقاط اختلاف، ومع ذلك فعندما بدأ الجميع فى العمل على التوصل لحل، سارت العملية بصورة أكثر سهولة.

وعندما أصر المراهقان على ضرورة توفير مترجمين للغة الإشارة مع كل فيلم، شارك المترجمون الذين كانوا يترجمون للوسيط فى الموقف، حيث أوضحا للطرفين أن هذا الأمر شبه مستحيل نظرًا لصعوبة ترجمة فيلم سريع الحركة وبه العديد من الشخصيات التى تتحدث فى الغالب. وأوضحا أن كل فيلم سيحتاج لمترجمين اثنين على الأقل أجر كل منهما خمسون دولارًا فى الساعة، وقدر أحدهما أن تكلفة استعانة شركة ديكنسون ثياترز بمترجمى لغة إشارة لأفلامها سيكلفها حوالى ١٨٠ مليون دولار سنويًا.

وعندئذ قال الوسيط إنه حتى ذلك الوقت لم يتم تحقيق أى تقدم ملموس باتجاه الحل، وإنهم إن لم يتجاوزوا نقطة المترجمين هذه، فربما انتهى الاجتماع دون تحقيق شيء، وحث مندوبى الشركة على التفكير بمزيد من الإبداعية، فبدأنا الحديث عن أشياء مختلفة مثل ترجمات الشاشة، والعروض الخاصة، وأدوات التكنولوجيا المتقدمة. شارك الجميع فى التوصل لهدف مشترك.

ومع ذلك فقد ظل الكثير من الاقتراحات غير عملى أو مكلفًا جدًا، وفجأة خطرت لى فكرة، فقدمت اقتراحًا. كان من الواضح بالنسبة لى أن أى حل سيكلف الكثير من المال، وكنت قد أنشأت ثلاث مؤسسات خيرية فى المجتمع، فطرأت لى فكرة إنشاء مؤسسة رابعة للمساعدة على جمع تبرعات للمساعدة على تقديم أفلام لضعاف السمع، وعرضت أن أتبرع لهذه المؤسسة شخصيًا بمبلغ عشرة آلاف دولار.

وعندما رأى المراهقان هذا العرض لحسن النوايا، اجتهد الجميع فى التفكير وبدأوا يعرضون حلولًا ممكنة أخرى كان من بينها قيام مترجمى لغة الإشارة بترجمة فيلم كامل على شريط فيديو، بحيث يتم عرض ذلك الشريط على شاشات قريبة من مقاعد الجمهور أثناء عرض الفيلم الأصلى دون أى انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، ولكن هذا سيتطلب عروضًا خاصة لضعاف السمع. ومع ذلك فقد اقتربنا بذلك من الحل بدرجة أكبر مما سبق.

ومع اجتهاد الجميع للوصول لأفكار جديدة، توصلنا فى النهاية إلى سبعة حلول بديلة وافق كلا الطرفين على التفكير فيها (العادة السادسة: التكاتف). لم يكن أى من هذه الحلول كاملًا ولكنها كانت مبشرة، وفى النهاية اخترنا بديل العروض الخاصة التى تحتوى على مترجمين للغة الإشارة التى يستطيع ضعاف السمع طلبها قبل اثنتين وسبعين ساعة من حضورهم لدار السينما. قرر المراهقان أن يجربا هذا البديل لمدة ستة أشهر ليريا كيف يعمل وما تكاليفه ثم يلتقيان بنا مرة أخرى.

وخلاصة القول إن الروح السائدة فى الاجتماع قد تغيرت، حيث أصبح الجميع يعملون معًا وانصرفوا من الاجتماع أصدقاء وليسوا أعداء، بل إن مترجمى لغة الإشارة اللذين حضرا الاجتماع دون رغبة قوية فى المشاركة، قد غُمرا فى الاجتماع تمامًا. لم تكن المشكلة الحقيقية أن هذين المراهقين كانا يريدان مشاهدة فيلم بقدر ما كانت رغبتهما فى أن يستمع الناس لهما وفهمهما - وهذا هو ما حدث.

وكما حدث مع "آندى آرمسترونج" فى قضية مقلب القمامة، فقد تغيرت علاقة الطرفين المتعارضين فى قضية ضعيفى السمع عندما شعر الطرفان بأن رؤية كل منهما للموقف قد فُهمت. ربما كانت حاجتنا لأن يفهمنا الآخرون أقوى مبدأ فى كل صور التفاعل الإنسانى.



بعد قراءتى لهذه القصة، شعرت بأننى قد مر علىَّ مثلها؛ لأن هذه القصة قد حدثت أمامى مرة بعد أخرى على مدار ثلاثين عامًا من عملى مع الشركات - وإن كانت بصورة مختلفة. تختلف أسماء الناس وخصائص الموقف، ولكن تظل المشاكل والصراعات والتحديات والحلول الكامنة فى الموقف واحدة تقريبًا. لكل موقف تفرده، ويحتاج لفهم خاص حتى يتم التوصل للممارسات المناسبة التى تعكس هذه الوقائع المتفردة، ولكن الجوهر واحد فالناس يتشابهون والمؤسسات تتماثل؛ فكل المؤسسات لها علاقات وعملاء وموردون، وهى نفسها عميل ومورد فى وقت واحد. وطبيعة وجودة العلاقات تحكم نجاح كل العمليات. المبادئ عامة، ودولية، وخالدة، وواضحة

بذاتها، أما الممارسات فمحددة ومناسبة للموقف؛ ولذلك تتطلب فهمًا خاصًا.

عندما شارك العاملون بشركة ديكنسون فى التدريب، كان عليهم أن يتعاملوا مع مشاكل محددة تثور من هذه المبادئ، والاحتياجات الأساسية الأربعة لكل البشر، وهى: الحاجة المادية/ الاقتصادية للحفاظ على الحياة والرفاهية، والحاجة الاجتماعية/ الانفعالية للعلاقات الجيدة مع الذات ومع الآخرين، والحاجة الذهنية لاستخدام المواهب وتطويرها، والحاجة الروحية للشعور بوجود مغزى للحياة وتقديم الإسهام والتكامل - أى الحياة القائمة على المبادئ. إننا كثيرًا ما نرى ضرورة تحقيق الانتصار الشخصى قبل إمكانية تحقيق الانتصار العام، وهذا يحدث عندما نفهم الآخرين قبل محاولتنا أن نجعلهم يفهموننا، ونوجد تعاونًا إبداعيًا ومشاعر أفضل. وقد حدث العنصر الأساسى فى القصة السابقة عندما كان الناس على استعداد للقيام بخطوة إضافية، وفعل أكثر مما يتوقع منهم الآخرون أن يفعلوه. عندما كان "ديكنسون" نفسه مستعدًا للتعامل مع الموقف والقيام بأول استثمار لإنشاء مؤسسة خيرية جديدة لمساعدة ضعاف السمع ممن يرتادون دور السينما، عرف هذان المراهقان أنهما يحظيان باحترام الناس، وفهمهم. وكما هو واضح، فإن هذا الوضع يحتاج لما هو أكثر من التفهم؛ فهو يحتاج إلى تفعيل هذا التفهم؛ لذلك أصبح هذا السلوك علاجًا شافيًا.

وخلاصة القول إن هذا النمط يتكرر كثيرًا، حيث لا بد أن يدفع الناس الثمن على مستوى كل فرد منهم إذا أرادوا رؤية الثمار الإيجابية له على علاقاتهم وثقافات شركاتهم.

"جون نويل": الرئيس التنفيذى لمجموعة شركات Noel Group

"جون نويل" هو المعادل البشرى لتحول اليرقة إلى فراشة. لاحظ أولًا فى القصة التالية تأثير المخطوطات التى تلقاها "جون" فى مرحلة مبكرة من حياته، وخاصة المخطوطات التى تلقاها من والده على عمله وحياته العائلية. ولاحظ أيضًا ما يحدث عندما يصبح المرء مركزًا على العمل وليس على المبدأ أو القيمة. إن مثل هذا الشخص يصبح مثل النظارة حيث يرى كل شىء من خلال عدسات العمل، وهذا يؤثر على كل قرار يتخذه وعلاقاته فى بيته وعمله، بل ويضعه على طريقة التكبر والغرور. ومثل هذا الشخص تمنعه النقاط العمياء لديه من الانفتاح على المردود؛ لذلك نادرًا ما يصحح مساره - إن صححه أصلًا. ولأن هذا الشخص يرى كل شىء من خلال أهمية العمل؛ فإن العائلة تصبح بالنسبة له أمرًا ثانويًا، ويستغل العلاقات فى العمل من خلال فلسفة الإدارة بالسيطرة التى تبرر هذا.

حاول أثناء قراءتك للقصة التالية أن تتفهم "جون" على المستوى الذهنى، وأن تدرك كيف كانت حياته وعالمه وتفكيره. إن الجهدين الانفعالى والذهنى سيؤثران تأثيرًا كبيرًا على جودة وكمية الأفكار فى حياتك الشخصية.

تم تعيينى نائب رئيس القسم الدولى فى شركة تأمين كبرى مقرها مدينة ستيفنز بوينت بولاية ويسكونسين عندما كنت فى السادسة والثلاثين من عمرى. قدم لى ناصحى - الرئيس التنفيذى للشركة وكان رجلًا مراعيًا - قدرًا كبيرًا من المسئولية والسلطة. وكان ذلك الرئيس التنفيذى يتعامل مع العاملين معه كأنهم أفراد من عائلته. وكنت أعتبر نفسى رجل عائلة أيضًا، فقد تزوجت "باتى" زميلتى التى أحببتها منذ دراستنا الثانوية، وتبنينا أربعة أبناء، بالإضافة إلى ابنين بيولوجيين - ولكننى لم أكن واثقًا من أن رؤيتى لنفسى يشاركنى فيها هؤلاء المقربون منى - مثلى فى ذلك مثل الكثيرين من يحركهم العمل والبحث عن النجاح.

وفى عام ١٩٨٥، تولى شخص جديد منصب الرئيس التنفيذى للشركة، فأدركت بسرعة أن ذلك الرئيس الجديد فى العمل يتبع أسلوبًا مختلفًا تامًا فى إدارة العمل، فقد حجز معظم الإيجابيات التى قدمها الرئيس السابق لبناء علاقات مع موظفيه. لم يكن الرئيس الجديد يهتم بالموظفين كعائلة، ولم أتفق مع قيمه.

بدا أن الصراع مع الإدارة الجديدة حتمى؛ لذلك واجهنى قرار صعب: هل أتأقلم مع التغيير وأحافظ على وظيفتى الآمنة نسبيًا فى شركة قضيت فيها خمسة عشر عامًا من العمل الجاد المخلص، أم أظل وفيًا لقيمى وأترك الشركة مُخاطرًا بأمان عائلتى الصغيرة؟

وبعد الكثير من التفكير، قررت ترك الشركة، ولكننى قررت أن آخذ شيئًا معى. تحدثت مع الرئيس التنفيذى الجديد وأوضحت له أننى لا أعتقد أننا سنعمل جيدًا معًا، وقلت له إننى سأترك الشركة ولكننى أريد أن أشترى شركة Travel Guard International، وهى شركة تأمين كنتُ أسستها بداخل الشركة الأم. وافق، وبعد أن عقدنا الصفقة نقلت مكتبى وشركتى إلى

الطابق الأسفل من منزلي. كان ذلك الوقت مجهدًا جدًا، فقد عمل معي أبنائي الستة بمن فيهم "ميسي" الصغرى، والتي لم تكن قد تجاوزت تسع سنوات. لقد كانوا يرسمون لي السياسات. (لو كان عملائي قد رأوا طريقة أدائي للعمل، فما كانوا ليتعاملوا معي أبدًا!).

عندما أصبحت رجل أعمال مستقلًا، اقتديت بوالدي الذي أسس شركة مقاولات ناجحة رغم أنه لم ينل من التعليم إلا حتى الصف الثامن. إنه مجتهد في عمله ومراع، وقد فعلت الأشياء نفسها التي فعلها؛ فعملت لساعات طويلة، وركزت على العمل مثلما كان يركز على العمل. لم أكن أراه كثيرًا أثناء سنوات نموي؛ لأنه كان يضع العمل قبل الأسرة.

حققت نجاحًا كبيرًا في تركيز جهودي على العمل لتوفير الأمان لأسرتي كبيرة العدد، وسرعان ما تطورت شركتي التي كانت تقدم الخدمات التأمينية لمعظم وكالات السفر في الولايات المتحدة، وكندا، والمملكة المتحدة؛ فأصبحت شركة ناجحة تصل عائداتها السنوية إلى ١٣٠ مليون دولار. وقد نتج عن النجاح المالي لهذه الشركة شركات أخرى منها شركة سياحية لقضاء التنفيذيين لإجازاتهم، وشركة للسفر الجماعي للأطباء، وشركة دولية للمساعدات الطبية الطارئة، وسلسلة من وكالات السفر، وشركة لشراء وإدارة العقارات.

انضوت كل تلك الشركات تحت لواء مجموعة نويل Noel Group التي يعمل بها حاليًا ٢٤٠ موظفًا، ويقع مقر إدارتها في فندق قديم عمره خمس وسبعون سنة أنفقنا على تجديده ٤,٥ مليون دولار. ورمز مجموعة نويل هو إبرة بوصلة تشير باتجاه الشمال، وهي الصورة التي اخترتها لأنني كنت أشعر بأنني ظللت ملتزمًا بقيمي عندما تركت الشركة التي كنت أعمل بها سابقًا. وهناك قطعة كبيرة منحوتة تحمل هذا الشعار في بهو مركز إدارة المجموعة في ستيفنز بوينت.

ومع ذلك، فقد اكتشفت بعد عشر سنوات من العمل الجاد، والنجاح الكبير في العمل أن حياتي الزوجية التي مر عليها ستة وعشرون عامًا تعاني مصاعب، وأن علاقتي بأبنائي الذين كبروا ليست كما كنت أريد. وكل أبنائي تركوا المنزل إما للدراسة الجامعية أو لبدء مسيرتهم المهنية، فأصبحت زوجتي تظل وحيدة في المنزل نظرًا لأسفاري الكثيرة في العمل. وقد زادت العزلة التي تعيشها زوجتي من مخاوفها ومبررات قلقها على علاقتنا التي فقدت موضع تركيزها.

قالت "باتي"، وهي تتحدث عن تلك الفترة: "كانت حياتنا الزوجية في أسوأ حالاتها. كنا أسرة كبيرة، وكانت لدينا مشاكل كبيرة، حيث أصبحنا محصورين في نظام إدارة الأزمة كطريقة للحياة سواء في العمل أو في البيت. وإذا استخدمنا مثال "استناد السلم إلى الجدار غير المناسب"، فإنني أقول إن سلمنا كان يستند إلى المنزل غير المناسب في الولاية غير المناسبة، بل إنني لم أكن واثقة إن كنت أعرف أنا و"جون" أصلًا السلم الذي نصعده، ولا إن كنا على السلم نفسه أم لا".

وبالنسبة لى، لم تكن الضغوط التى أتعرض لها فى حياتى العائلية وفى العمل تتجلى فى نوبات انفعال حادة فى البيت فحسب، بل فى العمل أيضًا. ورغم أننى كنت أعتبر نفسى صاحب عمل مراعيًا، وعطوفًا، فقد تطور لدىَّ توجه قائم على مواجهة وإهانة أولئك الذين لا يوفون بتوقعاتى وطلباتى. كنت أقدم للناس انتقادات غير مبررة لأتلاعب بهم لأحصل منهم على ما أريد.

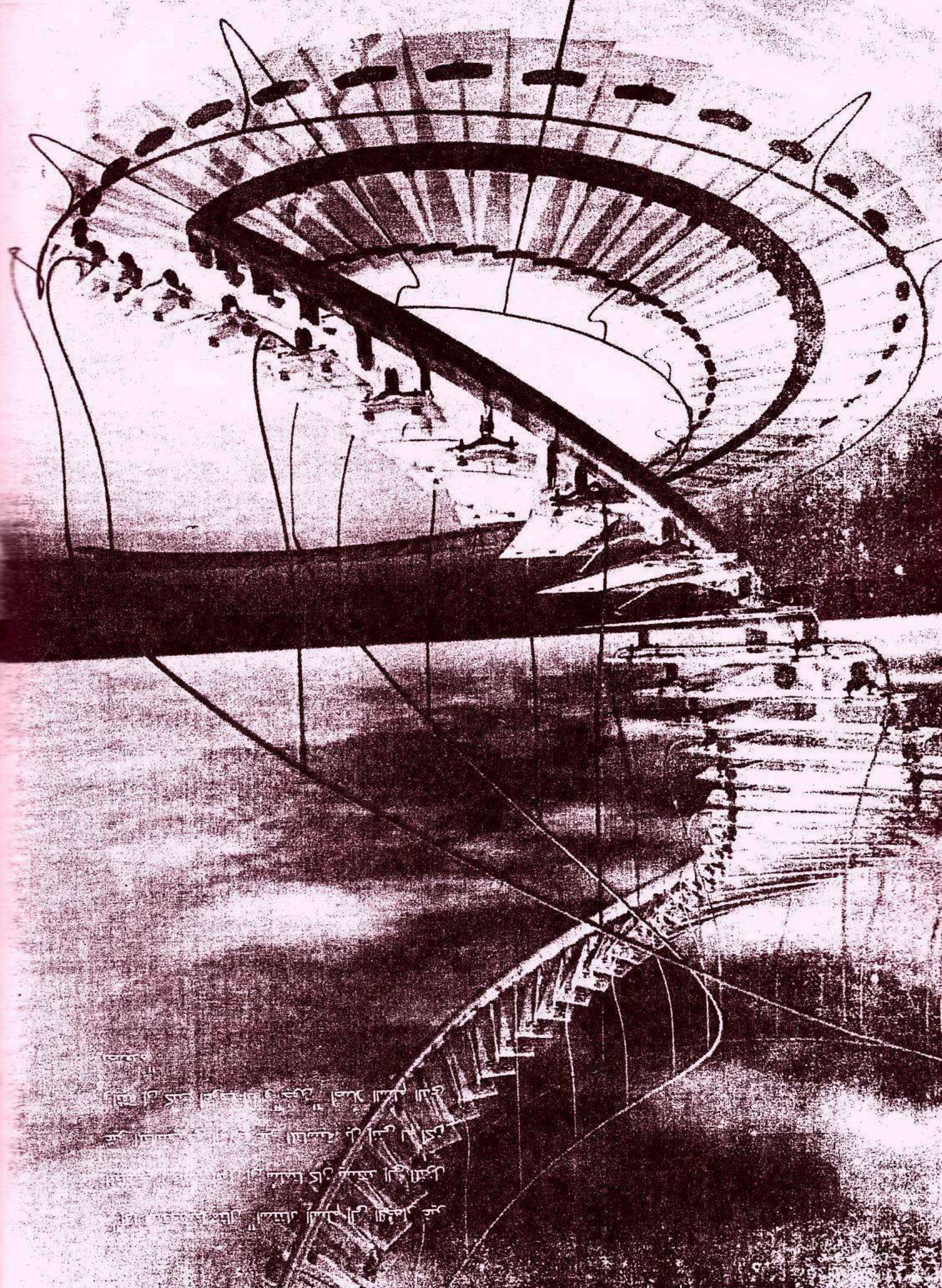
بحثت أنا و"باتى" عن الاستشارة بسبب مشاكلنا، ولكننى لم أكن مستعدًا فى البداية لمراجعة سلوكياتى مراجعة نقدية - ناهيك عن تغييرها. وكانت "باتى" تحب أن تقول لى: "يمكننا أن نتغير يا "جون". يمكننا أن نحسن علاقتنا"، فكنت أرد عليها: "ولماذا ينبغى أن أتغير؟ إننى سعيد بحالى".

لم تستطع زوجتى أو العاملون معى أن يتعاملوا معى.

ومن بين الأشياء التى أوصانى بها الاستشارى فى جهودى لإضافة المزيد من التوازن إلى حياتى كتاب العادات السبع للناس الأكثر فاعلية؛ فتعاملت مع هذه النصيحة بالطريقة التى لك أن تتصور رجل أعمال يتعامل بها - أى من منظور العمل. لقد اعتقدت أن مؤلف هذا الكتاب لابد أنه يعرف شيئًا لا أعرفه؛ وذلك لأنه ألف كتابًا بيعت منه ملايين النسخ؛ لذلك قررت أن أسمح لذلك المؤلف بأن يؤثر علىَّ.

قرأت الكتاب فترك أثرًا علىَّ، وبدأت أرى لدىَّ نمطًا سلوكيًّا كان يتعارض مع تصورى لذاتى. وعندما قرأت عن الأنا الرباعية - وهى منطقة الأنشطة الملحة والمهمة لدى البشر - أدركت أن هذه هى منطقتى المفضلة. إننى مثل رجل المطافئ؛ بمعنى أن أفضل استجاباتى هى تلك الاستجابات فى أوقات الأزمات. وقد كنت فى حالة أزمات دائمًا بدلًا من أن أكون فى حالة قيادة. وكان هذا بصورة من الصور نوعًا من السلوك المريض، ولكننى عندما أكون فى هذه الحالة، فإننى أتمتع بالكثير من الطاقة، وهنا تكمن قوتى. لقد كنت أعتقد دائمًا أننى أكثر كفاءة عندما أكون واقفًا تحت ضغوط. كان لدىَّ جهازا حاسوب وهاتف يعمل دائمًا، ولم يكن يخلو مكتبى من الناس حضورًا وانصرافًا، وكنت أشعر بالطاقة الكاملة. ولكننى كنت مثل مدمن الشراب الذى يشعر بأنه أكثر كفاءة وهو سكران؛ لذلك كنت فى غاية التعاسة فى هذا الإطار الذهنى.

وعندما قمت بهذه الخطوة الأولى باتجاه زيادة وعيى بذاتى، قررت أن أستكشف الأمر بدرجة أكبر من خلال الالتحاق بمنتدى الأسبوع القيادى فى يوتا. والحق أن اتخاذ ذلك القرار لم يكن جديًّا، ومع ذلك فقد وقع الحدث المهم صبيحة يوم اثنين عندما قررت أن أنفتح لتأثير ثلاثة محاضرين. قررت أن أترك لهم نفسى يؤثرون علىَّ حتى يوم الجمعة على أن أظل قادرًا على العودة إلى طبيعتى الحقيقية فى أى وقت أريد. وفى اليوم التالى من المنتدى، طُلب منا تسجيل الأشياء التى نريد أن يتذكرها أحبابنا عنا يوم وفاتنا. وعندما بدأت الكتابة، شعرت بانهيار انفعالى.



بدأت الدموع تنهمر على الورقة التى أكتب عليها، فسألنى الجالس إلى جوارى عما يحدث لى، فقلت له إننى أفكر فيما أريد أن يتذكره أبنائى عنى، فأدركت أننى لم أكن متواجدًا من أجلهم.

كنت أريد أن يقول أبنائى وزوجتى إنهم كانوا يحترموننى؛ لأننى قدمت لهم وقتى وحبى، وكنت أريدهم أن يعتبرونى أفضل أب وزوج، وأننى كنت متواجدًا من أجلهم كلما احتاجوا لى. ولكننى عندئذ، بدأت أحصل على رؤية كاملة لنفسى، والتى منحتنى آراء زملائى ومرءوسىَّ، وأوضح لى أننى لم أكن ألتزم بأداء ما أقوله، وأن هذا يتضح فى علاقاتى مع عائلتى ومرؤوسىَّ. أدركت أننى ضيعت الكثير من الوقت، ومع ذلك فلا تزال لدىَّ الفرصة للتغير واستعادة التوازن فى حياتى.

فى تلك الليلة، اتصلتُ بـ "باتى"، وطلبت منها أن تحضر إلى يوتا فورًا. كانت علاقتنا الزوجية مهتزة، ولكننى شعرت بأننى أحتاج لدعمها أثناء جهودى للتغير. كانت "باتى" حذرة، حيث كانت ثقتها فىَّ قد تدهورت، وكانت تشك فى دوافعى للتغيير وفى التزامى به؛ لذلك أجريت معها ثلاث مكالمات هاتفية لإقناعها بأننى أريد حقًا أن أتغير.

قضينا خمسة أيام نفحص حياتنا، وعلاقاتنا، وكل المؤثرات، والمخزونات الانفعالية التى تؤثر علينا تأثيرًا سلبيًا. قرأنا معًا كتاب العادات السبع فصلًا بفصل أمام المدفأة. وكنا نناقش معانى ما نقرؤه. انهمر الكثير من الدموع، وثار الكثير من الانفعالات، ولكننى عرفت المجال الأول الذى لا بد أن أعالجه حتى أتحرر من عدم التوازن فى حياتى هو علاقتى بزوجتى. اعتذرت لها اعتذارًا خالصًا، وحاولت البداية من جديد، فقلت لها: "ليس هذا ما كنا ننوى أن نفعله فى حياتنا، وأنا آسف على ما فعلته. دعينا نر كيف نعود للطريق الصحيح".

أخبرتنى "باتى" بأنها احتاجت لبعض الوقت حتى تتحرر من شعورها بالألم وعدم الثقة فىَّ، وتحاول أن ترى ما أحاول أن أصبح عليه بدلًا من رؤيتها ما كنت عليه. قالت "باتى": "فى البداية لم أكن أظن أن "جون" يستطيع إحداث هذا التحول الشامل بسرعة، ولكننى أدركت بعد فترة أنه كان صادقًا. كان هناك شىء مختلف فى الطريقة التى ينظر لى بها. قبل أن يذهب لذلك المنتدى لم يكن يستطيع تقريبًا أن يرى أى شىء أفعله بصورة صحيحة؛ وبدت الحال كما لو كان شخص ما قد خلع غشاوة عن عينيه بين ليلة وضحاها. وإضافة لذلك، فقد كان يشعر دائمًا بأنه لا يستطيع تغيير نفسه، وأن طبيعته التى هو عليها هى قدَره، ولكنه تعلم أنه يستطيع أن يكون شخصًا آخر وأنه يستطيع التغير. لقد كان كلانا يحمل مخزونات انفعالية سلبية دون أن نعرف ذلك".

وأثناء عودتى للبيت من ذلك المنتدى، كنت قد تغلبت على القلق والخوف. لقد تغيرت، ولكننى لم أكن واثقًا من إن كان الآخرون يصدقون ذلك، أو يقبلونه، وشككت فى إن كان قد فات أوان أن أضع حياتى على الطريق الصحيح، وكنت أخاف أيضًا من أن طريقة إدارة الأزمة التى كنت أتبعها فى عملى قد تؤدى إلى انتكاستى إلى أساليبى القديمة. وكانت "باتى" تخاف علىَّ أيضًا.

فى الأيام القلائل الأولى من عودتى، قضيت وقتًا طويلًا فى التحرر من بعض ذلك العبء الانفعالى بأن أعتذر حتى لمن كانوا يشعرون بأنه لا داعى لاعتذارى. لقد كان هذا تطهرًا وطريقة لتوضيح أننى أرغب فى بداية جديدة، وأعتقد أن هذه كانت طريقتى الخاصة فى محاولة تحمل المسئولية.

كتبت اعتذارات لزوجتى وأبنائى وزملائى فى العمل، وأدركت أننى لم أكن أعرف مشاعرى أو مشاعرهم. وعندما اعتذرت، قالوا لى إننى أقسو على نفسى، ولكننى لم أكن أقسو عليها؛ لأننى كنت أعرف أننى لم ألتزم بمعاييرى. لقد سمحت لحالاتى الانفعالية بأن تسيطر على سلوكياتى فى الكثير من الأحيان، ولم أستمع لأبنائى كما كان ينبغى.

وربما كان أكثر ما تعلمته أثناء التدريب هو أن أحاول فهم الآخرين قبل أن أجعلهم يفهموننى؛ فذلك شىء قلما فعلته، حيث لم يكن لدىَّ اعتبار إلا لرأيى. لقد ساعدتنى قوة قناعاتى على النجاح فى العمل ولكنها أعاقت علاقاتى بزوجتى وأبنائى والآخرين؛ لأننى لم أكن أسمح لنفسى بأن أتأثر بهم. كان بمقدورى أن أكون والدًا أفضل ورئيسًا أفضل، وأنا نادم على ذلك. لقد كانت لدىَّ دائمًا قيم جيدة وتكامل، وكان بمقدورى أن أكون شخصًا أفضل لو كنت استمعت للآخرين وسمحت لهم بأن يؤثروا على تفكيرى.

وبعد عدة أسابيع من تلك الرحلة، ذهبت فى رحلة أنا و"باتى" معًا مرة أخرى، وكان هدفنا من هذه الرحلة أن نضع جملة رسالة تساعدنا على تركيز أنشطة حياتنا اليومية على الأشياء الأكثر أهمية لنا، حيث كنا نريد إيجاد رؤية واضحة، وخارطة، وخطة لنا.

بدأت نقاشاتنا بسؤال بعضنا بضعة أسئلة أساسية قادتنا إلى ساعات من البحث فى أنفسنا والتنفيس الانفعالى، ومنها:

- *ماذا تريد أن تكون؟*
- *ما نقاط قوة الشخصية التى تريد أن تتميز بها؟*
- *ما الخصائص والصفات التى تريد أن تطورها لديك؟*
- *ماذا تريد أن تفعل فيما تبقى من حياتك؟*
- *ماذا تريد أن تنجز؟*
- *ما الإسهامات التى تريد تقديمها؟*
- *ما القيم والمبادئ التى تريد أن تستخدمها كأساس لبذل أفضل جهد لديك؟*

وحتى نستطيع الإجابة عن هذه الأسئلة، فقد مارسنا تمرين الخطاب التأبينى معًا، وهو ما ساعدنا على أن نرى أنفسنا بأعين الآخرين، واكتشفنا وجود فارق كبير بين ما نريده لأنفسنا وحالتنا الفعلية، وأردنا ردم تلك الفجوة بين الأمرين. لقد أصبحنا نرى أنفسنا كما لو كنا شخصين يركبان دراجة ترادفية ويستخدم كل منهما بداله للذهاب فى اتجاه مختلف عن اتجاه

الآخر. وكنا نريد للدراجة أن تسير في اتجاه واحد، ومع أننا كنا نعرف أننا قد نسقط من فوق الدراجة من حين لآخر، فقد كنا نرى أن هذا الجهد يستحق بذله.

وعندما قررت أن يكون هدفي السعادة، وأن قضاء باقي حياتي مع "باتي" جزء أساسي من هذه السعادة، أصبح الأمر سهلًا. أدركت أنني أستطيع تغيير أسلوب حياتي بما يعكس أهدافي الجديدة لحياتي الشخصية؛ وذلك لأنني كنت أمتلك شركتي الخاصة.

بدأنا في إعادة رسم خارطة حياتنا، وبنهاية اليوم الرابع كنا قد كتبنا خمسًا وعشرين صفحة على حاسوبي المحمول، وشعرنا بأننا أنجزنا الكثير، وكنا نتوق لتلخيص هذه الصفحات. وعندما بدأنا تلخيصها انطلق إنذار الحاسوب المحمول معلنًا عن ضعف طاقة البطارية، فكان عليَّ حفظ الوثيقة التي كتبناها عليه حتى لا تضيع. وقبل أن أفعل ذلك، كان الحاسوب قد انطفأ وفقدنا كل ما كتبناه، فكانت تلك اللحظة من اللحظات التي نختبر فيها مدى حريتنا في اتخاذ رد فعلنا تجاه ما يحدث. قررت أن أقول: "دعينا نذهب غدًا للشاطئ ونستحم في البحر، وننسَ أننا خسرنا كل تلك المعلومات، ثم نَعُدْ بعد غد لنكتبه مرة أخرى". وكان هذا هو ما فعلناه بالضبط، وسارت جملة الرسالة التي كتبناها وما زلنا نلتزم بها كما يلي:

"أن نعيش، وأن نحب، وأن نضحك، وأن نتعلم، وأن نترك موروثًا لأبنائنا وأقاربنا وأصدقائنا والعاملين لدينا، ولمجتمعنا البشري والمحلي من خلال قوة الهدف، والتزامنا بالمبادئ، ونجاح عملنا، ومساعدة أبنائنا، وتشجيع التنوع في كل مناحي حياتنا، وأن نعيش حياتنا باستقامة وتكامل - كل ذلك في ظل قيمنا الأساسية الثابتة التي ننقلها إلى أبنائنا وأحفادنا. وأن نجعل مبادئنا ودوافعنا واضحة دائمًا وأن نقوي موروثنا باستمرار".

وقد أصبحت جملة الرسالة هذه المرجع الذي نعود إليه عندما نشعر بحاجتنا لإعادة التوافق مع قيمنا ومبادئنا.

هناك ذلك الشيء الذي يسمى "السعادة"، وعليَّ أن أتواصل بصورة دائمة مع تلك السعادة. وهذا يحتاج لبعض الوقت لأنني كنت أواجه عقبات كانت تجذبني إلى التفكير بأسلوب الأزمة مما كان يجعلني أرجع إلى جملة رسالتي، وأبدأ حل مشاكل حياتي بأن أضع الأولويات أولًا. وهذا هو الجزء الذي أفقد القدرة على رؤيته في بعض الأحيان؛ لذلك عليَّ أن أضغط على نفسي لأفعل هذا ليس من أجل حياتي الشخصية، بل من أجل عملي أيضًا.

وكان لقراري بأن أستفيد التوازن في حياتي أثر كبير على عملي أيضًا، فبعد رحلتي التدريبية الأولى في يوتا لم أكن أريد أن أعود للعمل. كنت قد تغيرت، وكنت أظن أنني سأبدو للناس غريب الأطوار. وقد أخافتني هذه الفكرة؛ لذلك جمعت التنفيذيين في الشركة وشرحت لهم ما حدث لي وما أشعر به. كنت أريدهم فعلًا أن يفهموا أن هذه الخبرة قد غيرت حياتي، وأنه ليس تغييرًا قصير الأمد، فأوضحت لهم التغيير الكامل الذي أحدثته في يوتا؛ وحكيت لهم عن تمرين

الخطاب التأبينى والأثر الذى تركه علىَّ. كانت الدموع تنهمر على وجهى، وأنا على يقين من أن هؤلاء التنفيذيين كانوا يتساءلون: "ماذا حدث له؟ هل ينبغى أن نأخذه إلى مستشفى للأمراض النفسية؟".

قلت لهم إننى كان لا بد لى أن أحدث تغييرًا فى حياتى وطلبت مساعدتهم، فوعدنى معظمهم بتقديمها، فمضيت أشرح لهم أن الطريقة الوحيدة التى شعرت بأننى أستطيع من خلالها الحفاظ على هذا الشعور الجديد بالسعادة هى أن أجعلهم يمرون بخبرة العادات السبع هم أيضًا. كنت أريدهم أن يتبنوا فكرة العادات السبع، ومن حسن الحظ أن معظمهم قد تبناها.

فى غضون شهرين، كنا قد استعنا بمدربين حضرا للشركة لتدريب أربعين من كبار العاملين من بينهم كل التنفيذيين فى الشركة. وبعد ذلك ساعدنى العاملون معى على اتخاذ الخطوة التالية، وهى تدريب جميع العاملين بالشركة بمن فيهم "إلمر" - وكان رجلًا فى السابعة والسبعين ويعمل بقسم التوصيل، ولم يكن يعمل إلا خمس عشرة ساعة أسبوعيًا. والآن أصبح لدينا خمسة عشر شخصًا يقومون بدور المسهل ويدربون كل موظفينا الجدد، حيث أصبح هذا التدريب واحدًا من أهم المزايا التى تقدمها الشركة. ولم يساعد التدريب العاملين فى الشركة ليكونوا أكثر كفاءة فى العمل فحسب، بل أسهم أيضًا فى إنقاذ حياة بعضهم الزوجية، وساعد الآباء على تربية أبنائهم، وأصبح الناس فى مجتمعنا يعرفون المزايا التى عادت علينا من التزامنا بهذه المبادئ.

إن من السهل أن نوضح للناس كيف ندير الشركة وفقًا للقيم، ولكن الصعب هو أن نجعل الناس يتبنون هذه الأفكار، حيث وجدنا أن بعض الناس لا يستطيعون ذلك. فى كل الشركات توجد نميمة، ومثيرو مشاكل يرون العالم مكانًا مظلمًا. وقد سرحت هؤلاء الناس من العمل. لقد عمل بعض هؤلاء معى لمدة ثلاثة عشر عامًا، ولكننى أؤكد لك أن الشركة أفضل بدون هؤلاء. لقد أصبحت بيئة العمل حاليًا أكثر سعادة، وأصبح الموظفون يتعاملون مع بعضهم باحترام، وأصبح الموظفون الجدد يعبرون لى عن سعادتهم لعدم وجود نميمة فى الشركة، أو تلاعب، أو اغتياب، أو تغليب للمصالح الشخصية. وأنا على يقين من وجود بعض هذه الأمور حتى الآن، ولكنها محدودة جدًا مقارنة بالشركات الأخرى لأنها غير مقبولة فى شركتنا. لقد كان من الصعب علىَّ أن أرى بعض أصدقائى يتركون الشركة، ولكن الأمر ببساطة أنهم لم يستطيعوا تبنى قيمنا.

وقد أصبح شعار مجموعة نويل "قيمنا تحدد توجهنا"، وأنا أنسبُ فضل نجاح الشركة إلى التزام الموظفين فيها بالتكامل وتقديم الخدمة.

من المؤكد أن الرواتب والحوافز جزء من أهداف الشركة ولكننا نضع قيمنا أولًا، لأن الصدق والاستقامة والتكامل أجزاء أساسية لنجاح الشركة، وكذلك فإن عنصر الثقة عنصر ضرورى للشركة - الثقة بين ملاك الشركة ومديريها، وبين مديرى الشركة وموظفيها، وبين الموظفين فى الشركة، وبين العملاء والموظفين - والدعامة التى تدعم هذه الثقة هى الالتزام بالأقوال، وفعل ما نقول إننا سنفعله.

والآن أعتقد أننى أحقق التوازن فى حياتى؛ لأننى عزمت وكذلك شركتى على التركيز على الشمال الحقيقى - أو الوجهة الصحيحة. كنت ناجحًا فى عملى من قبل، ولكن حياتى كانت تفتقر للتوازن، والشيء المثير هو أننى عندما قررت أن أضيف المزيد من التوازن إلى حياتى، أصبحت شركتى أكثر نجاحًا، حيث تضاعف حجم شركتى أربع مرات، ولا أعتقد أن هذا بسبب ظروف السوق فقط، بل أعتقد أنه نتيجة للتدريب الذى تلقيته أنا وكل العاملين معى على هذه المبادئ، والتزامنا بأهدافنا المتمثلة فى تقديمنا الوعود بالأفضل وتحقيق هذه الوعود.

ومع ذلك، فإن الأكثر أهمية هو الأثر الذى تركه هذا الأسلوب الجديد على عائلتى.

من بين أبسط التغيرات وأكثرها عمقًا فى الوقت نفسه التى قمت بها أنا وزوجتى هى عدم مشاهدة التليفزيون والتركيز على علاقتنا بصورة أكبر، فقد أصبحنا حاليًا نتحدث معًا ونقرأ معًا ونستمتع معًا. لقد أصبحت حياتنا أكثر امتلاءً لأن المؤثرات الخارجية لم تعد ما يحدد كيف نقضى أوقاتنا، حيث أصبحنا نسيطر على أوقاتنا سيطرة كاملة.

ورغم أن أبناءنا قد كبروا وتركوا المنزل حاليًا، إلا أننى أتحدث معهم حاليًا أكثر مما كنت أتحدث معهم من قبل بعشر مرات، فعندما يتصل بى أحدهم اليوم فى عملى، فإننى أترك كل ما أفعله حتى لو كنت فى اجتماع عمل مع رجال أعمال كبار. إننى أعتذر لضيوفى عن المقاطعة وأوضح لهم أنه أيًا كان ضيفى، فإن عائلتى لها الأولوية. وقد اكتشفت أن فعلى هذا يكسبنى المزيد من احترام ضيوفى سواء كانوا عملاء أو تنفيذيين، حيث يعتبروننى شخصًا لديه توازن وذا مغزى فى حياته.

أعتبر أنا وزوجتى "باتى" أن الرسالة الأعظم فى التحول الشامل الذى أحدثناه فى العائلة هو أننا نستطيع دائمًا أن نأمل فى الوصول لمستوى أعلى. وعندما كنا نناقش هذا الموضوع قبل يومين قالت "باتى": "لو كان أحدهم قد أخبرنى بشيء كهذا عندما كنت فى العشرين، فلم أكن لأصدقه مطلقًا. أما الآن، فإننى لا أصدق ما يحدث فحسب، بل أوصى به أيضًا. إننى أقول دائمًا لشباب الأزواج إن عليهم ألا ييأسوا أبدًا من العلاقة المحبة بينهم؛ لأن هذه العلاقة من الممكن دائمًا أن تكون أفضل".

لن أنسى أبدًا ذلك القرار الذى اتخذته فى تلك الصبيحة من يوم اثنين بأن أسلم نفسى لتأثير أولئك المدربين الثلاثة. والآن، وبعد أربع سنوات من معيشة حياتى بحب، فليست هناك قوة على الأرض تستطيع أن تخرجنى من حيث أنا.. من السعادة.



انفتح "جون" لكتاب العادات السبع بداية؛ لأن الكتاب كان مقبولًا اجتماعيًا، ورأى أنه قد يسهم فى تحقيق نجاح أكبر له فى العمل، ولكن الكتاب حفزه بصورة فورية على الوعى بذاته. كان عليه أن يتوقف ليفحص حياته، ومخطوطاته، وأنماطه السلوكية، وتمركزه حول العمل، وعمله فى ظل توجيه الأزمة له، وغضبه وتلاعبه بالآخرين. وقد حدث أول كشف كبير له عندما ارتبط وعيه بذاته بضميره أثناء عمله على وضع جملة رسالة. لقد أصبح هذا علاجًا انفعاليًا له أهّله للحصول

على مردود من الآخرين، وهو المردود الذى مكنه من رؤية الأشياء من المنظور الصحيح، وزاد من وعيه بعدم الاتساق بين قيمه العميقة وأسلوبه فى العمل.

ولأنه مارس قدرته الخُلقية على الاختيار فى تلك اللحظة، فقد زاد وعيه عمقًا واتساعًا، وزادت قدرته وحريته فى اختيار رد فعله واستجابته للظروف، وتعمق اهتمامه بالآخرين وأصبح هذا الاهتمام أكثر صدقًا. لم يصبح "جون" نموذجًا وقدوة لغيره فحسب، بل أصبح ناصحًا أيضًا للكثيرين، وحرص على أن يشارك الآخرين فى خبرات من شأنها أن تساعدهم على الاستفادة من مواهبهم المتفردة.

التكبر هو المسار الذى يدمر معظم الأفراد، والمؤسسات، والعائلات، والعلاقات الزوجية، أما توظيف كل المواهب الأربعة ـ الوعى بالذات، والضمير، والخيال، والإرادة المستقلة ـ فهو ما يعيدنا إلى الطريق القديم.

شارك بقصتك

القصص مصدر قوى جدًا للتعلم والدعم والأمل؛ فهى تفتح الباب لأفكار وبدائل وإمكانات جديدة فى حياتنا، وتوضح المبادئ التى يمكن تطبيقها على مستوى عالمى. ربما كانت لديك قصتك الخاصة للتغلب على تحديات واجهتك شخصيًا، أو فى إطار العائلة، أو المجتمع، أو فى عملك، أو فى مؤسستك. أو ربما كنت قد سمعت قصة كهذه. إذا أردت مشاركتنا بقصتك لندرجها فى النسخة المستقبلية من هذا الكتاب: العيش وفقًا للعادات السبع، فرجاء أرسلها للعنوان التالى:

Franklin Covey Co.
Living the 7 Habits
MS 2233
466 West 4800 North Provo,
Utah 84604-4478

e-mail:stories@7habits.com
Web site: http://www.franklincovey.com
fax: 801-496-4252, attn.: *Living the 7 Habits*

أسئلة تُوجَّه لى كثيرًا

الحقيقة أننى كنت أشعر بالحرج من أسئلة شخصية توجه لى مثل الأسئلة التى يتضمنها هذا الجزء من الكتاب، ولكنها أسئلة توجه لى كثيرًا، وباهتمام كبير مما جعلنى أدرجها هنا.

نُشر كتاب العادات السبع فى صيف عام ١٩٨٩. فى العقد التالى، ما الذى تحب أن تغيره أو تضيفه، أو تحذفه من الكتاب؟

لن أجيب إجابة دبلوماسية، بل بصراحة، فأقول إننى لن أغير أى شيء فى الكتاب. ربما أتمنى لو كنت تعمقت فى المبادئ بدرجة أكبر وطبقتها بصورة أوسع، ولكن الفرصة قد سنحت لى لفعل هذا فى عدد من الكتب التى صدرت لى منذ ذلك الوقت.

وعلى سبيل المثال، فقد أوضحت نتيجة توصيف ما يزيد على ٢٥٠ ألف شخص تدربوا على العادات السبع أن (العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم) هى العادة الأكثر تعرضًا للتجاهل. ولذلك؛ فإن *كتابى إدارة الأولويات* (الذى نشر عام ١٩٩٤) لم يكتف بالتعمق فى العادتين الثانية والثالثة، بل أضاف إليهما مادة أكبر، وتوضيحات أكبر لكل العادات الأخرى.

أما كتاب *العادات السبع للعائلات الأكثر فاعلية*، فإنه يطبق إطار تفكير العادات السبع على تكوين عائلات قوية سعيدة عالية الكفاءة.

وبالإضافة لذلك، فقد قام ابنى "شون" بتطبيق إطار عمل العادات السبع على الاحتياجات والاهتمامات والتحديات المتفردة التى تواجه المراهقين فى كتاب جذاب بصريًّا، وممتع، وتعليمى، وهو كتاب *العادات السبع للمراهقين الأكثر فاعلية*.

ما الذى تعلمته عن العادات السبع منذ نشر الكتاب؟

لقد تعلمت أو دعمت الكثير من الأشياء، وسأوضح عشرة منها بإيجاز:

١. أهمية فهم الاختلاف بين المبادئ والقيم. المبادئ قوانين عامة خارجية تحدد فى النهاية تبعات سلوكياتنا، أما القيم فداخلية وذاتية وتعبر عما نشعر به بقوة وما يوجه سلوكياتنا. وأنا آمل أن نصل إلى مبادئ قيمية، بحيث نستطيع الحصول على النتائج التى نريدها الآن وبطريقة تمكننا من تحقيق نتائج أفضل فى المستقبل، وهو ما أطلق عليه اسم الكفاءة أو الفاعلية. لكل إنسان - بمن فى هذا عصابات المجرمين - قيم، والقيم تحكم سلوكيات الناس، أما المبادئ فتحكم تبعات هذه السلوكيات؛ لذلك فالمبادئ مستقلة عنا، وهى تعمل بغض النظر عن وعينا بها، أو قبولنا لها، أو حبنا لها، أو إيماننا بها، أو طاعتنا لها. لقد أصبحتُ أعتقد أن التواضع أصل كل الفضائل؛ فالتواضع يعنى أننا لسنا فى موضع السيطرة، بل المبادئ هى المسيطرة؛ لذلك نخضع للمبادئ. أما التكبر، فيؤكد أننا فى

موضع السيطرة. ونظرًا لأن قيمنا تحكم سلوكياتنا، فإن بمقدورنا أن نعيش حياتنا كما نريد. ورغم أننا نستطيع هذا، فإن تبعات سلوكياتنا تحددها المبادئ وليس قيمنا؛ لذلك ينبغى أن تكون لدينا مبادئ قيمية.

٢. من خلال الخبرات عبر أنحاء العالم فى هذه الأمور، أصبحتُ أرى الطبيعة الدولية للمبادئ الكامنة خلفها. تتباين التوضيحات والممارسات وتختلف باختلاف الثقافات، ومع ذلك فإن المبادئ واحدة. ولقد اكتشفتُ أن المبادئ التى تحتوى عليها العادات السبع موجودة فى كل أديان العالم الستة الكبرى، وقد تم استقاؤها من نصوص الكتابات المقدسة لهذه الأديان وتعليمها فى ثقافات هذه الأديان. وقد مارستُ تعليم هذه المبادئ فى الشرق الأوسط، والهند، وآسيا، وأمريكا الجنوبية، وأوربا، وأمريكا الشمالية، وأفريقيا، ومع الأمريكيين الأصليين، وغيرهم من الشعوب الأصلية. يواجه الناس - رجالاً ونساء - مشاكل متشابهة، واحتياجات متشابهة، ويتأثرون داخليًا بالمبادئ الكامنة؛ فلدى الجميع مشاعر داخلية بمبدأ العدالة، أو فوز جميع الأطراف. وهناك شعور أخلاقى داخلى بالمسئولية، ومبدأ الهدف، والتكامل، والاحترام، والتعاون، والتواصل، والتجديد. هذه المبادئ كونية عامة، ولكن ممارستها ليست كذلك، فالممارسات تحددها المواقف؛ لأن كل ثقافة تفسر المبادئ الكونية العامة بطريقتها الخاصة.

٣. لقد أصبحتُ أرى التضمينات المؤسسية للعادات السبع رغم أن المؤسسات - بالمعنى الفنى الصارم للكلمة - ليست لها عادات، ومع ذلك فإن ثقافة المؤسسة تتكون من معايير أو قيم أو شفرات اجتماعية، وهو ما يمثل العادات. وقد أنشأت المؤسسات أيضًا نظمًا، وعمليات، وإجراءات، وهى أيضًا تعبر عن العادات. والحق أن كل السلوكيات شخصية وفردية رغم أنها كثيرًا ما تكون جزءًا من السلوك الجمعى فى صورة قرارات تتخذها الإدارة بخصوص البنية والنظم والعمليات والممارسات بها. لقد عملنا مع آلاف المؤسسات فى معظم المجالات والمهن، فوجدنا أن المبادئ الأساسية التى تتضمنها العادات السبع تطبق وتحدد الكفاءة والفاعلية فى كل منها.

٤. يمكنك أن تقوم بتعليم كل العادات السبع بالبدء بأية عادة واحدة منها. ويمكنك أيضًا أن تُعلم عادة واحدة بطريقة تؤدى إلى تعليم العادات الست الأخرى؛ فهى مثل صورة ثلاثية الأبعاد يحتوى الجزء فيه على الكل، ويتضمن الكل الجزء.

٥. رغم أن العادات السبع تمثل أسلوب من الداخل للخارج، فإنها تحقق أفضل نجاحًا عندما تبدأ بالتحدى الخارجى، ثم تتبع أسلوب من الداخل للخارج. وبمعنى آخر، فإذا واجهت

تحديًا فى إحدى علاقاتك مثل انهيار التواصل والثقة، فإن هذا سيحدد طبيعة أسلوب من الداخل للخارج الذى تحتاج إليه لتكسب نوع الانتصار الشخصى الذى يجعل من الممكن لك أن تواجه تحدى الفوز بهذا الانتصار العام. وهذا هو السبب الذى يجعلنا كثيرًا ما نقوم بتدريس العادات الرابعة، والخامسة، والسادسة قبل العادات الأولى، والثانية، والثالثة.

٦. الاعتمادية المتبادلة أصعب عشر مرات من الاستقلالية؛ لأن التفكير بأسلوب مكسب جميع الأطراف عندما يفكر الطرف الآخر بمبدأ المكسب والخسارة، وفهم الآخر قبل أن نحاول جعله يفهمنا رغم حاجتنا القوية لفهم الآخر لنا، والبحث عن بديل ثالث أفضل عندما يكون التنازل أكثر سهولة.. كل ذلك يحتاج للكثير من الاستقلال الانفعالى والذهنى. وبمعنى آخر، فإن النجاح فى التعامل مع الآخرين بطرق إبداعية تعاونية يتطلب قدرًا هائلًا من الاستقلالية، والأمان الداخلى، والسيطرة على الذات، وإلا فإن ما نطلق عليه اعتمادية متبادلة لن يكون إلا اعتمادية مضادة؛ وهى الحالة التى يفعل فيها الناس عكس ما يفعله غيرهم ليؤكدوا استقلاليتهم، أو اعتماديتهم المرضية التى يحتاجون فيها لنقاط ضعف شخص آخر - بالمعنى الحرفى للكلمة - لإشباع حاجتهم وتبرير نقاط ضعفهم.

٧. يمكنك تلخيص العادات الثلاث الأولى فى تعبير "تقديم الوعود والالتزام بها"، ويمكنك تلخيص العادات الثلاث التالية بتعبير "أشرك الآخرين فى المشكلة، واعملوا معًا على التوصل لحل".

٨. تمثل العادات السبع لغة جديدة رغم أنها لغة لا تحتوى إلا على أقل من عشر كلمات أو عبارات متخصصة خاصة بها. وهذه اللغة الجديدة تصبح شفرة؛ أى طريقة مختصرة لقول الكثير، فعندما تقول لأحدهم - مثلًا: "هل كان هذا إيداعًا فى الرصيد الانفعالى أم سحبًا منه؟"، أو "هل هذا رد فعل أم مبادرة؟"، أو "هل هذا تعاون إبداعى أم تنازل؟"، أو "هل هذا موقف يفوز فيه الطرفان أم يفوز طرف على حساب خسارة طرف آخر؟"، أو "هل هذا وضع للأولويات أولًا، أم وضع للأقل أهمية مكان الأولوية الأولى؟"، أو "هل هذه بداية مع وضع للوسيلة فى العقل أم بداية مع وضع الغاية فى العقل؟". لقد رأيت ثقافات كاملة يحدث فيها تحول شامل من خلال فهم واسع والتزام بالمبادئ والأفكار التى تعبر عنها هذه الكلمات التى لها شفرة خاصة جدًا، وهو ما يعكسه الكثير من القصص فى هذا الكتاب.

٩. قيمة التكامل أعلى من قيمة الولاء، أو إن أردنا التعبير عن ذلك بطريقة أفضل. فسنقول إن التكامل هو أعلى صور الولاء. التكامل يعنى أن نكون متكاملين أو متمركزين حول

المبادئ، وليس حول الناس، أو المؤسسات، أو حتى العائلة. ستجد أن أصل معظم المشاكل التى يتعامل الناس معها هو: "هل هذا الأمر شهير (مقبول أو لبق)، أم هل هو صواب؟". عندما نجعل للولاء لشخص أو مجموعة الأولوية على فعل ما نشعر بأنه الصواب، فإننا نفقد تكاملنا. يمكننا أن نكسب الشعبية أو نبنى الولاء بصورة مؤقتة، ولكن مع الوقت سيؤدى هذا الفقدان للتكامل إلى تقويض كل شىء بما فيه هاتان العلاقتان نفسهما. إن هذا أشبه باغتياب شخص غائب لاكتساب رضا شخص حاضر، فيعرف ذلك الشخص الموجود من خلال اغتيابك لغائب آخر أنك سوف تغتابه هو نفسه فى ظل ظروف أخرى. الواقع أن العادات الثلاث الأولى تعبر عن التكامل فى حين تعبر الثلاث التالية عن الولاء، ولكن كل هذه العادات متداخلة متقاطعة. التكامل يؤدى إلى الولاء مع الوقت، فإذا حاولت عكس ذلك الوضع بأن تجعل الولاء قبل التكامل، فستجد نفسك تساير التيار وتتنازل عن التكامل. إن الحصول على ثقة الآخرين أفضل من الحصول على إعجابهم، وذلك لأن الثقة والاحترام عادة ما يؤديان إلى الحب.

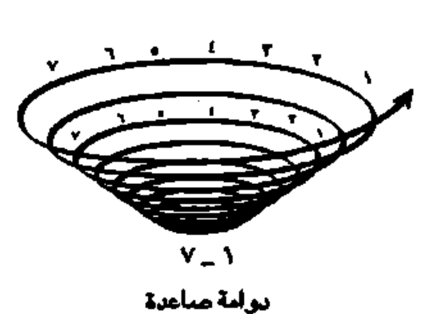
١٠. الحياة وفقًا للعادات السبع صراع دائم للجميع، فكل إنسان يتعثر من وقت لآخر مع إحدى هذه العادات، ومعها كلها فى أحيان أخرى. والحق أن العادات السبع يسهل فهمها ولكن تصعب المواظبة على ممارستها. إنها مفهومة للجميع، ولكن ما هو مفهوم للجميع ليس من الضرورى أن يلتزم به الجميع.

أية عادة تجد أنت نفسك صعوبة أكثر معها؟

العادة الخامسة. عندما أكون متعبًا، ومعتقدًا أننى على صواب، فإننى لا أستمع حقًّا. ربما أتظاهر بأننى أستمع، بل ربما كنت مذنبًا بمثل الشىء الذى أنتقده – أى الاستماع وأنا أنوى أن أرد وليس بنية الفهم. والحقيقة أننى أعانى – بمعنى من المعانى – بصورة يومية مع كل العادات السبع، فلم أستطع إتقان واحدة منها، وأنا أعتبر هذه العادات مبادئ للحياة لا يمكننا الإتقان الكامل لها، وأننا كلما اقتربنا أكثر من إتقانها زاد إدراكنا لمدى بعدنا عنها. وهذا أشبه بفكرة أنه كلما زاد ما يعرفه الإنسان، زاد شعوره بأنه لا يعرف الكثير.

ولذلك السبب فإننى كثيرًا ما أعطى طلبتى فى الجامعة ٥٠٪ من الدرجة النهائية على جودة أسئلتهم، والخمسين بالمائة الأخرى على إجاباتهم عن هذه الأسئلة، فهذه طريقة أفضل للتعبير عن مستوى معرفتهم الحقيقية.

وبالمثل، فإن العادات السبع تمثل دائرة صاعدة.



دوامة صاعدة

تختلف (العادة الأولى: كن مبادرًا) فى أعلى مستوياتها عنها فى أدنى مستوياتها، حيث قد تتمثل المبادرة فى المستوى الأساسى فى الوعى بالمسافة بين المثير والاستجابة. وقد تتضمن فى المستوى التالى قرارًا مثل عدم الانتقام أو الثأر من شخص ما. وقد تتضمن على مستوى تالٍ تقديم المردود، وتتضمن على مستوى تالٍ طلب الصفح والسماح. وعلى مستوى تالٍ تتضمن تقديم الصفح أو السماح، وعلى مستوى تالٍ قد تتضمن الصفح عن الوالدين ومسامحتهما، وعلى المستوى الذى يليه قد تتضمن الصفح عن والدين متوفين ومسامحتهما. وعلى المستوى التالى قد تتضمن فقط عدم قبول الإساءة على أنها إساءة.

هل تعيش شركة فرانكلين كوفى التى ترأس مجلس إدارتها وفقًا للعادات السبع؟

إننا نحاول ذلك. إن محاولتنا المتواصلة أن نلتزم فى حياتنا بما نقوم بتعليمه واحدة من قيمنا الأساسية، ومع ذلك فإننا لا نفعل هذا بصورة مثالية. ومثل أية شركة أخرى، فإننا نواجه تحديات وقائع السوق المتغيرة، وتكامل ثقافتى مركز كوفى للإدارة سابقًا، وشركة فرانكلين كويست. لقد حدث الاندماج بين المؤسستين عام ١٩٩٧، وقد استغرق تطبيقنا للمبادئ وقتًا، وصبرًا، وإصرارًا، وسيأتى الاختبار الحقيقى لنجاحنا على المدى البعيد ولن يمنحنا أى بحث مؤقت حاليًا صورة دقيقة لمدى نجاحنا المستقبلى.

إن أية طائرة تخرج عن مسارها معظم الوقت ولكنها تواصل العودة إلى خطة الطيران، وتصل فى النهاية إلى وجهتها. وهذه الصورة تنطبق علينا أيضًا كأفراد، وعائلات، ومؤسسات، حيث إن العبرة هى أن نبدأ "وفى عقولنا الغاية أو الوجهة"، وأن يكون لدينا التزام مشترك باستمرارية تقديم المردود وتلقيه، وتصحيح المسار.

لماذا هى سبع عادات؟ لماذا ليست ستًا أو ثمانى أو حتى خمس عشرة؟ ما الشىء المقدس فى كونها سبع عادات؟

ليس هناك شىء مقدس فى العدد سبعة، وكل ما فى الأمر أن العادات الثلاث للانتصار الشخصى (حرية الاختيار، والاختيار، والسلوك) تسبق العادات الثلاث للانتصار العام (الاحترام، والفهم، والإبداع)، وبعد ذلك هناك عادة أخرى تجدد كل هذه العادات؛ فيصبح المجموع سبعة. وإذا كان لديك شىء مرغوب آخر تريد أن تجعله عادة، فبمقدورك - وببساطة - أن تضعه تحت العادة الثانية باعتباره واحدًا من القيم التى تحاول أن تعيش حياتك وفقًا لها. وبمعنى آخر، فإذا كان الالتزام بالمواعيد صفة مرغوبة لديك وتريد أن تحولها إلى عادة، فستكون هذه الصفة واحدة من قيم العادة الثانية. لذلك، فأيًا كان ما تتوصل إليه من صفات مرغوبة يمكنك أن تضعه تحت العادة الثانية فى نسقك القيمى. العادة الأولى هى فكرة أنك تستطيع أن تكون نسقًا قيميًا لنفسك ومن اختيارك. والعادة الثانية هى الاختيارات التى قمت بها والقيم التى تؤمن بها، والعادة الثالثة هى الالتزام بهذه الاختيارات والقيم فى حياتك. ولذلك فإن العادات الثلاث الأولى أساسية، وعمومية، ومترابطة.

كيف تؤثر عليك الشهرة؟

تؤثر علىَّ بعدة طرق مختلفة، فمن منظور الكبرياء تمثل لى مديحًا. ومن منظور التدريس تمثل لى تواضعًا، ولكننى لا بد أن أعترف بقوة بأننى لست مخترعًا لأى من هذه المبادئ لأستحق ثناء عليها. وأنا لا أقول هذا لرغبتى فى أن أكون متواضعًا، بل لأننى أؤمن به. إننى مثل معظمكم - أرى نفسى باحثًا عن الحقيقة والفهم. أنا لست أستاذًا روحيًا، بل إننى لا أريد أن يصفنى أحد بهذا الوصف؛ فأنا لا أريد تابعين ومريدين، ولا أحاول أن أروج للالتزام الروحى بمبادئ هى موجودة بالفعل فى قلوب الناس حتى يعيش الناس حياتهم متوافقين مع ضمائرهم.

إذا كنت ستعيد تأسيس عملك كرجل أعمال، فماذا ستفعل؟

سأعمل بصورة أكثر إستراتيجية ومبادرة فى توظيف الناس واختيارهم. عندما تغمرك الأمور العاجلة، ويكون لديك الكثير من الالتزامات، فإنه يكون من السهل أن تضع الناس الذين يبدو أن لديهم حلولًا للمشاكل فى مناصب كبرى. ولا يقوم هذا التوجه على الفحص العميق لخلفيات هؤلاء الناس وأنماطهم، ولا على "التحرى الدقيق" عنهم، ولا على الحرص فى وضع المعايير التى ينبغى الوفاء بها فى أداء أدوار أو تكليفات معينة. أنا مقتنع أنه عندما يتم توظيف الناس واختيارهم على أساس إستراتيجى - أى من خلال التفكير طويل المدى والمبادرة، وليس بسبب ضغوط اللحظة - فإن هذا يحقق نتائج رائعة على المدى البعيد. ذات مرة قال شخص: "إن ما نرغب فيه بقوة نؤمن به بسهولة". عليك فعلًا أن تفحص بعمق شخصية من تعينهم للعمل معك وكفاءتهم؛ لأن أوجه القصور لديهم ستظهر على المدى البعيد - سواء فى استقامة شخصياتهم أو كفاءتهم. وأنا على يقين من أنه رغم ضرورة وحيوية التدريب والتطوير، فإن الحرص فى التوظيف والاختيار أكثر حيوية وأهمية.

لو أتيحت لك فرصة البدء من جديد كأب، فما الشىء الذى ستفعله بصورة مختلفة؟

إننى أتمنى كأب لو كنتُ قضيت وقتًا أطول فى التوصل الحريص لاتفاقيات رفيقة غير رسمية يفوز كل أطرافها مع كل ابن من أبنائى فى مختلف مراحل حياته. ونظرًا لالتزاماتى فى العمل والسفر، فكثيرًا ما تساهلت مع أبنائى، وأكثرت من أسلوب الخسارة/ المكسب معهم بدلًا من أن أتحمل مسئولية بناء علاقة قوية معهم تكفى لوضع اتفاقيات كاملة صحيحة يفوز كل أطرافها بصورة أكثر استمرارية.

كيف ستغير التكنولوجيا من أداء العمل فى المستقبل؟

إننى أؤمن بمقولة: "عندما تتغير البنية التحتية، فإن كل شىء ينهار"، وأعتقد أن البنية التحتية التكنولوجية أساسية لكل شىء؛ لأنها ستسرع من وتيرة كل التوجهات الإيجابية والسلبية. وأنا على يقين من أن هذا السبب هو نفسه ما يجعل العنصر الإنسانى أكثر أهمية؛ فالتكنولوجيا

المتقدمة دون عقلية متطورة لا تحقق شيئًا، وكلما زاد أثر التكنولوجيا، زادت أهمية العنصر الإنسانى الذى يسيطر على التكنولوجيا، خاصة فى تطوير التزام ثقافى تجاه معايير استخدام تلك التكنولوجيا.

هل أدهشك الانتشار العالمى لفكرة العادات السبع فى دول وثقافات أخرى، وبين الناس من الجنسين فى مختلف الأعمار؟

نعم، ولا. نعم، بمعنى أننى لم أكن أعتقد أن الفكرة ستصبح ظاهرة عالمية، وأن بضع كلمات ستصبح جزءًا من التاريخ الأمريكى. ولا، بمعنى أن خلاصة هذه الفكرة قد اختُبرت على مدار أكثر من خمسة وعشرين عامًا، وكنت أعرف أنها ستحقق نجاحًا، وذلك أساسًا لأنها تقوم على مبادئ ليست من اختراعى؛ لذلك ليس لى فضل فيها.

كيف تبدأ تدريبًا للأطفال الصغار جدًا على العادات السبع؟

أعتقد أننى سأطبق القواعد الأساسية الثلاث التى وضعها "ألبرت شويتزر" لتربية الأطفال، وأولاها: القدوة، وثانيتها: القدوة، وثالثتها: القدوة. ولكننى لن أذهب إلى ذلك المدى، بل سأقول: أولًا، القدوة. ثانيًا، بناء علاقة مراعية وداعمة. ثالثًا، تدريس بعض الأفكار البسيطة الكامنة فى العادات السبع بلغة يفهمها الأطفال - أى مساعدتهم على اكتساب فهم أساس ومفردات العادات السبع، وتعليمهم كيفية التعامل مع خبراتهم من خلال المبادئ، والسماح لهم بمعرفة المبادئ والعادات المحددة التى تتجلى فى حياتهم.

يحتاج رئيسى فى العمل (زوجى، ابنى، صديقى.. إلخ) *للعادات السبع فعلًا*، فبم توصينى لأجعله يقرأ كتاب العادات السبع؟

لا يهتم الناس بقدر ما تعرفه حتى يعرفوا قدر اهتمامك بهم. أسِّس علاقة من الثقة والانفتاح تقوم على الشخصية القدوة ذات المصداقية ثم أوضح لمن تريد تحفيزه على العادات السبع كيف ساعدتك العادات السبع. اجعله يرى ما تحققه لك العادات السبع فى حياتك، ثم ادعه - فى الوقت المناسب - للمشاركة فى برنامج تدريبى، أو قدم له الكتاب كهدية، أو علمه بعض الأفكار الأساسية عندما تسنح الفرصة لذلك.

ما خلفيتك، وكيف ألفت كتاب العادات السبع؟

كان من المفهوم ضمنًا أننى سأسير على خطى والدى، وأدير شركة العائلة، ولكننى اكتشفت أننى أستمتع بالتدريس وتدريب القادة أكثر من إدارة الشركات. وقد أصبحت مهتمًا للغاية ومشاركًا فى الجانب الإنسانى فى مؤسسات العمل عندما التحقت بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد. وبعد ذلك، عملت أستاذًا للإدارة بجامعة بريجهام يونج، وعملت كمستشار، وناصح، ومدرب على مدار عدة سنوات. وأثناء ذلك الوقت زاد اهتمامى بتصميم برامج متكاملة لتطوير

الإدارة والقيادة حول مجموعة راتبة ومتوازنة من المبادئ.

وقد قادنى هذا فى نهاية المطاف إلى العادات السبع التى تطورت - أثناء تطبيقى لها فى المؤسسات - إلى فكرة القيادة القائمة على المبادئ. قررت أن أترك العمل بالجامعة وأتفرغ لتدريب التنفيذيين فى مختلف أنواع المؤسسات. وبعد عام من اتباعى لمنهج تعليمى متطور جيدًا، جاءتنى فكرة تأسيس شركة تمكننى من نقل هذه المعرفة للناس عبر العالم.

ماذا تقول لمن يزعمون أن لديهم الوصفة الحقيقية للنجاح؟

أقول لهم شيئين: أولاً، إذا كان ما يقولونه قائمًا على المبادئ أو القوانين الطبيعية، فإننى أريد أن أتعلم منهم. وثانيًا، أقول إننا - أنا وهُم - ربما نستخدم كلمات مختلفة لوصف المبادئ الأساسية نفسها أو القوانين الطبيعية.

هل أنت أصلع فعلاً أم تحلق رأسك حتى تتميز بالكفاءة؟

اسمعنى! بينما تنشغل أنت فى تجفيف شعر رأسك بمجفف الشعر، فإننى أكون مشغولاً فى خدمة عملائى. والحقيقة أننى سُررت عندما سمعت جملة: "الصلع جميل" لأول مرة!

قياس الأثر

بعد عشرة أعوام من نشر كتاب العادات السبع للناس الأكثر فاعلية، قيل الكثير وكُتب الكثير عن هذه العادات وعن كيفية مساعدتها الناس حتى يصبحوا أكثر كفاءة. أما في الكتاب الذي بين يديك، فإننا قد راجعنا - فعلًا - آلاف الخطابات التي وصلتنا عبر الأعوام من أناس عبر أنحاء العالم الذين كتبوا لنا ليعبروا عن تقديرهم للأثر الذي تركته العادات السبع على حياتهم.

وهذه القصص تلعب دورًا مساعدًا وقويًا جدًّا في بحث وفهم أثر العادات السبع، ومع ذلك فلا يزال هنالك الكثير مما يقال بخصوص البحث العلمي - أو البيانات الصلبة. وتتضمن الصورة الكاملة والتقييم لقوة العادات السبع المعلومات الصلبة والقصص معًا. لذلك، فبالإضافة إلى هذه القصص التي جمعناها من آلاف الخطابات واللقاءات، قامت شركة فرانكلين كوفي بسنوات من البحوث للقياس العلمي لأثر العادات السبع على أداء الأفراد والمؤسسات والنتائج المالية، أو العائد على الاستثمار.

وقد أوضح هذا البحث في المعلومات الصلبة أن هنالك أثرًا إحصائيًا مهمًّا وإيجابيًّا على كل الفئات الثلاث بعد أن يحدث التدريب على العادات السبع. بالنسبة للفرد، يكون التأثير كبيرًا على سلوكيات مثل قبول الفرد لمسئوليته عن أفعاله، وخلق المزيد من التوازن في كل جوانب حياته، وزيادة المتابعة مع جماعات العمل، والموازنة بين الحاجة للتركيز على نتائج العمل مع مخاوف الفرد واحتياجاته، والبحث من خلال مردود الآخرين على طرق للتحسن.

ويتضح التأثير الكبير بالنسبة للمؤسسات في العائد على الاستثمار. وتوضح البحوث أن التدريب على العادات السبع يؤدي إلى توفيرات مالية مهمة من خلال تقليل معدل دوران العمالة، وزيادة التوفير في وقت العمل والإنتاجية. وخلاصة القول هو أن التدريب على العادات السبع يحقق مردودًا يعادل أضعاف الاستثمار المبذول فيه.

وإذا كنت مهتمًّا بمعلومة إحصائية محددة، أو بكيفية قياس أثر التدريب على الأداء في مؤسستك، فزُر موقعنا الإلكتروني: www.franklincovey.com، أو اتصل بمركز فرانكلين كوفي للبحوث والتقييم على هاتف رقم: ٧٧١٦ - ٣٣١ - ٨٠٠ - ١، داخلي ٦٤٠٩٣.

نبذة عن شركة فرانكلين كوفى

شركة فرانكلين كوفى مؤسسة دولية يبلغ عدد أفرادها ٤٥٠٠ فرد، وتتمثل رسالتها فى تحفيز التغيير الإيجابى من خلال توظيف قوة المبادئ المبرهنة، بحيث يفعل الأفراد والشركات ما يمثل لهم أهمية أكبر. وتقوم رؤية الشركة على أن تصبح المؤسسة الأولى عالميًا فى مساعدة الناس على تحقيق الكفاءة على المستويين الشخصى والمؤسسى، والتأثير على حياة ملايين الناس سنويًا وتطوير الشركة إلى شركة قوية عظيمة - أى نكون نموذج قدوة لما نعلمه للناس.

ومن بين عملاء شركة فرانكلين كوفى ٨٢ شركة من بين أكبر مائة شركة أمريكية، وأكثر من ثلثى أكبر خمسمائة شركة فى الولايات المتحدة، بالإضافة إلى آلاف الشركات الصغيرة والمتوسطة، والهيئات الحكومية على المستوى المحلى، وعلى مستوى الولايات، وعلى مستوى الحكومة الاتحادية الأمريكية. وقد أقامت الشركة أيضًا شراكات رائدة مع المدن التى تريد أن تُصبح مجتمعات مركزة على المبادئ، وتعمل الشركة حاليًا على تدريب المدرسين والإداريين فى أكثر من ٣٥٠٠ منطقة تعليمية على العادات السبع، وتعمل أيضًا مع الجامعات على المستوى القومى، ومن خلال المبادرات على مستوى الولايات مع قادة التعليم فى سبع وعشرين ولاية أمريكية.

ويقوم أسلوب شركة فرانكلين كوفى على تدريب الناس على أن يعلموا أنفسهم بأنفسهم وأن يصبحوا مستقلين عنها - أى الشركة. وقد أضافت الشركة إلى مقولة "لاو تسو" الخالدة: "إذا قدمت لشخص سمكة، فقد تطعمه ليوم واحد، أما إن علمته الصيد فسوف تطعمه طوال عمره" مقولتها: "طور أساتذة للصياديين وستطور المجتمع بالكامل". ويتم تنفيذ عملية التقوية هذه من خلال برامج يتم تعليمها فى مؤسسات الشركة فى منطقة روكى ماونتينز بولاية يوتا، ومن خلال الخدمات الاستشارية المخصوصة، والتدريب الشخصى، والتدريب المخصوص فى مكان عمل العميل، والتدريب التسهيلى للعميل، ومن خلال التسجيل المفتوح لورش العمل والمحاضرات التى تقدمها الشركة فى أكثر من أربعمائة مدينة فى أمريكا الشمالية وأربعين دولة عبر العالم.

وتقوم الشركة من خلال ١٩ ألف مسهل لتعليم العملاء حاصلين على ترخيص بممارسة تدريس منهج الشركة فى المؤسسات بتدريب حوالى ٧٥٠ ألف مشارك سنويًا. وأدوات تنفيذ البرنامج التدريبى - بما فيها مفكرة فرانكلين، ومجموعة متنوعة من الشرائط السمعية والمرئية، والكتب وبرامج الحاسوب - تمكن عملاءنا من الحفاظ على الأفكار والمهارات التى يقدمها التدريب والاستفادة العملية منها. وهذه الأدوات وغيرها من المنتجات التى حرصت الشركة على انتقائها واعتمادها متاحة فى أكثر من ١٣٠ فرعًا من فروع الشركة فى أمريكا الشمالية وعدد من الدول الأخرى.

ومنتجات الشركة وموادها التعليمية متوافرة الآن باثنتين وثلاثين لغة، ويستخدم منتجات

مفكرة فرانكلين كوفى أكثر من خمسة عشر مليون شخص عبر العالم. ويوجد للشركة أكثر من خمسة عشر مليون نسخة من الكتب فى الأسواق، بالإضافة إلى مليون ونصف المليون نسخة تباع سنويًا.

ولمزيد من المعلومات عن فروع شركة فرانكلين كوفى أو مكتبها الدولى القريب منك، أو إذا أردت قائمة مجانية بمنتجات الشركة وبرامجها، فاتصل أو اكتب للعنوان التالى:

FRANKLIN COVEY CO.
2200 WEST PARKWAY BOULEVARD
SALT LAKE CITY, UTAH 84119-2331 USA
TOLL FREE: 800-976-1492
FAX: 801-496-4252
INTERNATIONAL CALLS: 801-975-1776
WEB SITE: http://www.franklincovey.com

تقدم منتجات وبرامج شركة فرانكلين كوفى مجموعة متنوعة من المراجع للأفراد، والعائلات، والشركات، والحكومة، والمؤسسات غير الربحية، والمؤسسات التعليمية. ومن هذه المنتجات والبرامج:

البرامج

مفكرة فرانكلين	Franklin Planner
المفكرة الجامعية	Collegiate Planner
أجندات المدرسة المهمة	Premier School Agendas
برنامج مفكرة فرانكلين	Franklin Planner software
مفكرات بالم المترابطة	Palm™ connected organizers
مدرب العادات السبع	7 Habits Coach
تذكيرات مُحبة	Loving Reminders
دليل أسلوب فرانكلين كوفى	Franklin Covey Style Guide
مجلة الأولويات	Priorities Magazine
برمجيات موجهة لإدارة المشاريع	On Target Project Management software
الشرائط السمعية للعادات السبع	7 Habits audiotapes
الالتزام بالشرائط السمعية للعادات السبع	Living the 7 Habits audiotapes
الشرائط السمعية للقيادة المرتكزة على المبادئ	Principle-Centered Leadership audiotapes
الشرائط السمعية لإدارة الأولويات	First Things First audiotapes
الشرائط السمعية للأسر الأكثر فاعلية	The 7 Habits of Highly Effective Families audiotapes

الشرائط السمعية لكيفية كتابة جملة الرسالة العائلية	How to Write a Family Mission State ment audiotapes
الشرائط السمعية لقوة المبدأ	The Power Principle audiotapes
مجلة العادات السبع	7 Habits Journal
مجلة العائلة	Family Journal
مجلة العادات السبع للمراهقين	7 Habits Teen Journal
كتب العمل للمراهقين والعائلات	Family and Teen workbooks
الشرائط السمعية لإدارة التغيير الشخصي	Managing Personal Change audio tapes
منظور كفاءة العادات السبع	7 Habits Effectiveness Profile
ورش عمل فيديو لمكتبة فرانكلين كوفي للقيادة	Franklin Covey Leadership Library video workshops
سلسلة ملصق العادات السبع	7 Habits poster series

الكتب

العادات السبع للناس الأكثر فعالية	*The 7 Habits of Highly Effective People*
القيادة المرتكزة على المبادئ	*Principle-Centered Leadership*
إدارة الأولويات	*First Things First*
التأملات اليومية للناس الأكثر فعالية	*Daily Reflections for Highly Effective People*
إدارة الأولويات كل يوم	*First Things First Every Day*
عامل الكشف الكبير	*The Breakthrough Factor*
يفعل.. فعل.. فُعل! أسلوب إبداعي لإدارة المشروعات، والإنجاز الكفء للأمور المهمة	*To Do... Doing... Done! A Creative Approach to Managing Projects and Effectively Finishing What Matters Most*
مبدأ القوة	*The Power Principle*
القوانين الطبيعية العشرة للإدارة الناجحة للوقت والحياة	*The 10 Natural Laws of Successful Time and Life Management*
العادات السبع للأسر الأكثر فعالية	*The 7 Habits of Highly Effective Families*
العادات السبع للمراهقين الأكثر فعالية	*The 7 Habits of Highly Effective Teens*
طبيعة القيادة	*The Nature of Leadership*
أقوال ونوادر	*Quotes and Quips*

المنتجات

أسبوع القيادة	Leadership Week
الأدوار الأربعة للقيادة	The 4 Roles of Leadership
العادات السبع للناس الأكثر فعالية	The 7 Habits of Highly Effective People
أهم شيء فى إدارة الوقت	What Matters Most Time Management
مبدأ القوة	The Power Principle
التخطيط للنتائج	Planning for Results
ميزة العروض التقديمية	Presentation Advantage
ميزة الكتابة	Writing Advantage
بناء الثقة	Building Trust
التوصل للتعاون الإبداعى	Getting to Synergy
قوة الفهم	Power of Understanding
التفكير فى التغيير من منظور مختلف	Rethinking Stress
مشروعات مجتمعية مرتكزة على المبادئ	Principle-Centered Community Projects

المؤلف فى سطور

ستيفن آر. كوفى حُجة يحظى بالاحترام على مستوى العالم فى مجال الإدارة، وخبير فى العلاقات الأسرية، وأستاذ، ومستشار عدد من المؤسسات، ومؤسس مركز كوفى للقيادة سابقًا، ورئيس مجلس الإدارة المشارك لشركة فرانكلين كوفى. وقد كرس حياته لتعليم الحياة المرتكزة على المبادئ، والقيادة المرتكزة على المبادئ. و"كوفى" حاصل على ماجستير إدارة الأعمال من جامعة هارفارد، والدكتوراة من جامعة بريجهام يونج، حيث عمل بها أستاذًا للسلوك المؤسسى وإدارة الأعمال، وعمل بها أيضًا مديرًا لعلاقات الجامعة، ومساعدًا لرئيس الجامعة. وقد علَّم كوفى على مدار ثلاثين عامًا ملايين الأفراد والعائلات وقادة الشركات، والتعليم، والحكومة القوة التحويلية للمبادئ أو القوانين الطبيعية التى تحكم الكفاءة لدى الأفراد والمؤسسات.

ألف دكتور كوفى الكثير من الكتب الشهيرة منها: *العادات السبع للناس الأكثر فعالية* - والذى تصدر قائمة أعلى الكتب مبيعًا على مدار أكثر من عشرة أعوام، وصنفه قراء مجلة الرئيس التنفيذى Chief Executive على أنه الكتاب الأكثر تأثيرًا فى القرن العشرين. وقد بيع من هذا الكتاب أكثر من اثنى عشر مليون نسخة باثنتين وثلاثين لغة، وفى سبعين دولة. وقد حقق كتاباه: *القيادة المرتكزة على المبادئ، وإدارة الأولويات* أعلى مبيعات على مدار عشر سنوات. وحقق كتابه *العادات السبع للأسر الأكثر فعالية* أيضًا أعلى المبيعات ككتاب موجه للعائلات. ويستكشف دكتور كوفى فى أحدث كتبه - *طبيعة القيادة* - مبادئ القيادة من خلال اللقاءات والمقابلات التى أجراها مع وسائل الإعلام.

ودكتور كوفى وغيره من المؤلفين والمحاضرين والمتحدثين فى شركة فرانكلين كوفى كلهم مراجع فى القيادة والكفاءة، وهم ضيوف دائمون على المحطات الإذاعية والقنوات التليفزيونية، والمجلات، والجرائد عبر العالم.

ومن بين أحدث ما حصل عليه دكتور كوفى من تقدير حصوله على قلادة كلية توماس مور كولدج، نظرًا لخدماته المستمرة للإنسانية، وجائزة أفضل محاضر من مجموعة Toastmasters International، وجائزة أفضل رائد أعمال على المستوى القومى للعام من مؤسسة إرنست آند يونج آند إنك Ernst & Young and Inc، على قيادته فى مبادرات الأعمال، بالإضافة إلى عدد من درجات الدكتوراة الفخرية. وقد صنفته مجلة تايم على أنه واحد من بين أكثر خمس وعشرين شخصية أمريكية تأثيرًا.

ويعيش ستيفن كوفى، وزوجته ساندرا، وعائلتهما فى منطقة روكى ماونتينز بولاية يوتا.

العادات السبع

العادة الأولى: كن مبادرًا

المبادرة تتجاوز مجرد البدء بالفعل؛ فهي تتضمن قبول مسئولية سلوكياتنا (في الماضي والحاضر والمستقبل) واتخاذ القرارات وفقًا للمبادئ والقيم، وليس بحسب الحالات المزاجية والظروف الخارجية. إن المبادرين أدوات مساعدة على التغيير، ويقررون ألا يكونوا ضحايا، ولا يتصرفون بدافع من رد الفعل، ولا يلقون باللوم على الآخرين. وهم يفعلون هذا من خلال تطويرهم وتوظيفهم لأربع مواهب إنسانية خاصة بالبشر دون غيرهم من المخلوقات، وهي: الوعي بالذات، والضمير، والخيال، والإرادة المستقلة ـ من خلال اتباع أسلوب التغيير من الداخل للخارج. إنهم عازمون على أن يكونوا القوة الإبداعية في حياتهم، وهذا أهم قرار قد يتخذه أي شخص.

العادة الثانية: ابدأ والغاية في ذهنك

كل شيء يوجد مرتين، حيث يوجد في ذهن شخص ما أولًا، ثم يتجسد في الواقع ثانيًا. يشكل الأفراد والعائلات وفرق العمل والمؤسسات مستقبلهم من خلال خلقهم صورة ذهنية وهدفًا لأي مشروع. إنهم لا يتركون حياتهم تمر يومًا بعد يوم دون أن يكون في أذهانهم هدف واضح، حيث يتعرفون ذهنيًّا ويلزمون أنفسهم بالمبادئ والقيم والعلاقات والأهداف الأهم بالنسبة لهم. وجملة الرسالة هي أعلى صور الإبداع العقلي التي يتوصل إليها أي شخص أو عائلة أو مؤسسة، وهي القرار الأساسي لأنها تحكم غيرها من القرارات الأخرى. إن أساس القيادة هو إيجاد ثقافة تقوم على رسالة ورؤية وقيم مشتركة.

العادة الثالثة: ابدأ بالأهم قبل المهم

إن ترتيب الأولويات هو الخَلق الثاني أو التجسد المادي لأي شيء، وهو ينظم وينفذ الخلق الذهني (هدفك، ورؤيتك، وأهدافك، وأولوياتك الأكثر أهمية). إن الأشياء الثانوية ليست لها الأولوية، والأولويات لا تأتي في المركز الثاني. يركز الأفراد والمؤسسات على الأشياء الأهم، سواء كانت هذه الأشياء عاجلة أم لا. وأهم شيء هو أن تحرص على أن تجعل الشيء المهم هو المهم دائمًا.

العادة الرابعة: تفكير مكسب / مكسب

إن التفكير بأسلوب تحقيق المكسب لجميع الأفراد هو إطار عقلي وعاطفي يعمل على تحقيق المصلحة المتبادلة، ويقوم على الاحترام المتبادل في كل التعاملات. إنه تفكير من منظور الوفرة ـ أي وجود "فطيرة" يزداد حجمها دائمًا، ووفرة في الفرص والثروة والموارد ـ وليس من منظور الندرة والتنافس العدائي. إنه ليس تفكيرًا أنانيًا (مكسب/ خسارة) وليس تفكيرًا بعقلية الضحايا (خسارة/ مكسب). في حياتنا العائلية وفي العمل يفكر الناس بأسلوب الاعتمادية المتبادلة ـ أي بعقلية "نحن"، وليس "أنا"، ويشجع التفكير بعقلية مكسب / مكسب على حل الصراعات، ويساعد الأفراد على البحث عن حلول تفيد كل الأطراف. إنه مشاركة في المعلومات والقوة والتقدير والمكافآت.

العادة الخامسة: اسع من أجل الفهم أولاً، ثم اسع من أجل أن يفهمك الآخرون

عندما نستمع للآخرين بنية فهمهم وليس بنية الرد عليهم، فإننا نبدأ عملية التواصل الحقيقي، وبناء العلاقات؛ لأن الآخرين عندما يشعرون بأننا قد فهمناهم يشعرون بأننا نؤكدهم ونقدرهم، فتقل دفاعاتهم، وتصبح فرص التحدث بصراحة والفهم أكثر سهولة وتلقائية. إن محاولة فهم الآخرين تحتاج لطيبة قلب، أما محاولة جعل الآخرين يفهموننا، فتحتاج لشجاعة، وتكمن الكفاءة في إحداث التوازن بين الأمرين.

العادة السادسة: التكاتف

يركز التكاتف على التوصل لبديل ثالث ـ ليس ما أريده أنا، وليس ما تريده أنت، بل شيء ثالث أفضل مما يريده كل منا. والتوصل لهذا البديل ينتج عن الاحترام المتبادل ـ عن فهم، بل والاحتفاء بالخلافات لدى الطرف الآخر أثناء حل المشاكل، والاستفادة من الفرص المتاحة. تزدهر الفرق والعائلات التي تمارس التكاتف على مواضع القوة الفردية لأفرادها، بحيث يصبح الكل أكبر من مجموع أجزائه. ومثل هذه العلاقات والفرق لا تلجأ للعدائية الحمائية (١ + ١ = ٠,٥)، ولا يرضون بالتنازلات (١ + ١ = ١,٥)، بل ولا يرضون بالتعاون العادي (١ + ١ = ٢)؛ بل يتوصلون للتعاون الابداعي (١ + ١ = ٣ أو أكثر).

العادة السابعة: اشحذ المنشار

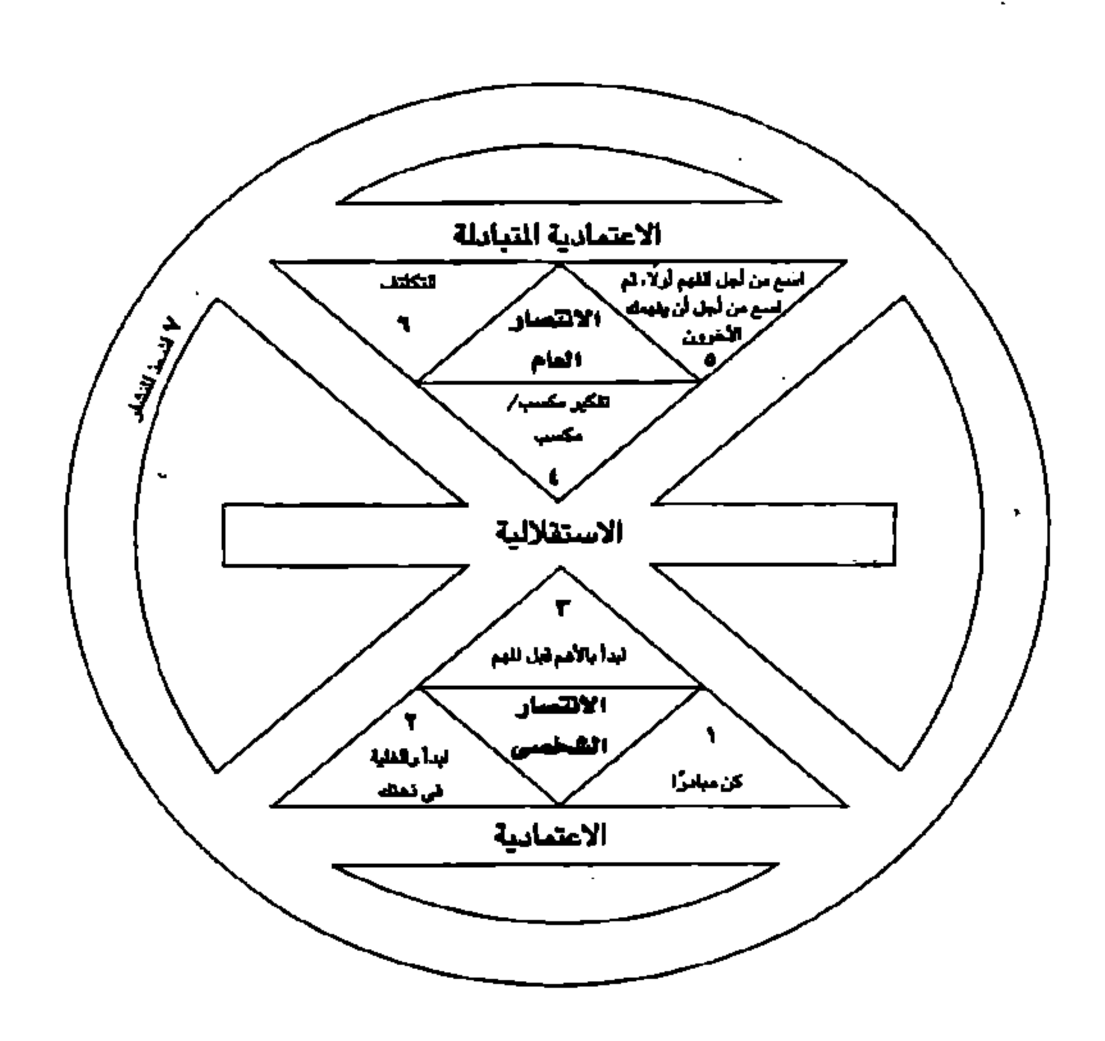
تركز عادة شحذ المنشار على التجديد الدائم لأنفسنا في أربعة جوانب أساسية في الحياة هي: الجانب البدني، والجانب الاجتماعي أو الانفعالي، والجانب العقلي، والجانب الروحي. وهذه العادة تزيد من قدرتنا على أن نلتزم بالعادات الأخرى لتحقيق الكفاءة والفاعلية. وبالنسبة للمؤسسات، فإن العادة السابعة تؤسس الرؤية، والتجديد، والتطوير المتواصل، وتحمي من الإجهاد والاضطراب، وتضع المؤسسة على مسار صاعد جديد للنمو. وبالنسبة للعائلة، فإن هذه العادة تزيد من فاعلية العائلة من خلال ممارسة أنشطة فردية وعائلية منتظمة مثل ترسيخ عادات تدعم روح التجديد في العائلة.

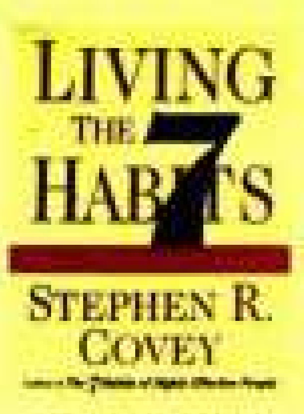
الرصيد المصرفي الانفعالي

الرصيد المصرفي الانفعالي هو صورة مجازية للتعبير عن مدى توافر الثقة في أية علاقة. والثقة في العلاقات بين الناس شيء أشبه برصيد مصرفي يضيف إليه الأفراد أو يسحبون منه. ثمة سلوكيات، مثل فهم الآخرين قبل جعلهم يفهموننا، والتحلي بالطيبة، وتقديم الوعود والالتزام بتنفيذها، وعدم اغتياب الشخص غير الموجود، كلها أمور تزيد من رصيد الثقة. أما القسوة، وعدم الالتزام بالوعود، واغتياب الأشخاص غير الموجودين فإنها تقلل رصيد الثقة في العلاقات أو قد تؤدي إلى نفاده تمامًا.

النموذج

النموذج هو نظرة الفرد للعالم، والتي ليس من الضروري أن تمثل الواقع. إنه خارطة، وليس الأرض التي تمثلها هذه الخارطة. إنه العدسات التي نرى من خلالها كل شيء، والتي تتشكل بحسب التنشئة والتربية التي تلقيناها وخبراتنا المتراكمة، وقراراتنا.





"مرة أخرى، يكتشف ستيفن كوفى طريقة للتأثير على حياة كل رجل وامرأة وطفل. يقدم هذا الكتاب قصصًا رائعة لأناس يقدمون لك لمحة عن حياتهم الرائعة".

– جاك كانفيلد

المؤلف المشارك فى سلسلة كتب شوربة دجاج للحياة – التى تصدرت قائمة أكثر الكتب مبيعًا وفق جريدة نيويورك تايمز

"لقد مس هذا الكتاب قلبى. إنه كتاب سيحيى ويساعد على ممارسة عدد من أهم الدروس التى تميزنا كبشر. إنه بالتأكيد رائعة أخرى تضاف إلى روائع كوفى".

– ريتشارد كارلسون

مؤلف كتاب لا تهتم بصغائر الأمور فكل الأمور صغائر

"يوجهنا ستيفن كوفى ويلهمنا من خلال مجموعة من القصص الحقيقية بأن نعتاد أن نعيش حياتنا، وندير مؤسساتنا وفقًا للحقائق البسيطة اللازمة للنجاح فى عالم سريع التغير".

– كين بلانشارد

المؤلف المشارك لكتاب مدير الدقيقة الواحدة

"إذا أردت السيطرة على حياتك، فسيطر على عاداتك. ستيفن كوفى هو المعلم والأستاذ المعاصر للعادات وكيفية معيشة حياة نموذجية. ويمكنك الآن أن تنهل من الحكمة التى تحتويها قصص هذا الكتاب مما سيؤدى إلى تحسين هائل فى نسيج حياتك".

– مارك فيكتور هانسن

المؤلف المشارك فى سلسلة شوربة دجاج للحياة التى تصدرت قائمة أكثر الكتب مبيعًا وفق جريدة نيويورك تايمز

"لقد أثر ستيفن كوفى على حياة الكثيرين. وكتابه الذى بين يديك يمنحك الأمل ويثبت أن عادات كوفى السبع تستحق فعلًا أن نحياها".

– جون جراى

مؤلف كتاب الرجال من المريخ والنساء من الزهرة

"القصص الواردة فى هذا الكتاب ستغير حياتك، سواء كنت قرأت كتاب العادات السبع أم لا".

فرانكلين كوفى كتاب آخر من إصدارات شركة فرانكلين كوفى التى صدر عنها أيضًا كتب: العادات السبع للناس الأكثر فعالية، القيادة المرتكزة على المبادئ، إدارة الأولويات، التأملات اليومية للناس الأكثر فعالية، العادات السبع للمراهقين الأكثر فعالية، نجاحات عظيمة يومية.




ISBN 628-1072-02-549-6
6 281072 025496
282203374